

LeanMeetings



Pilar Cantarero - Enrique Javier Hernández - Samuel Alcázar - Juan José Labiano - José Manuel Martín

*“Nuestro tiempo
en parte nos lo roban,
en parte nos lo quitan
y el que nos queda
lo perdemos sin darnos cuenta”*

Séneca

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo.....	2
1.1. ¿Quiénes somos?	2
1.2. ¿Qué necesidad cubrimos?	2
1.3. ¿Qué es LeanMeetings?.....	3
1.4. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?	3
1.5. ¿Cuál es nuestro modelo de negocio?	4
1.6. ¿Quiénes son nuestros clientes?	5
1.7. ¿Cuál es el tamaño del mercado?	6
1.8. ¿Quién es nuestra competencia?	6
1.9. ¿Cómo nos posicionaremos?.....	8
1.10. ¿Cuáles serán las ventas esperadas?.....	9
1.11. ¿Cuáles serán los costes y financiación?	10
1.12. ¿Y los resultados esperados?	11
2. Propuesta de Valor.....	15
2.1. Validación.....	15
2.1.1. Encuestas y entrevistas.....	15
2.1.2. Experimentos.....	19
2.2. Value Proposition Canvas	21
2.3. Producto y servicio	21
3. Análisis del Entorno.....	26
3.1. Entorno Político.....	26
3.2. Entorno Económico.....	26
3.3. Entorno social	28
3.4. Entorno Tecnológico	29
3.5. Entorno Ético / Ecológico	30
3.6. Entorno Legal.....	30
4. Análisis del Mercado y Sector	32
4.1. Mercado potencial y tamaño	32
4.2. Análisis sector del software	36
4.3. Análisis de la competencia.....	37
5. Plan Estratégico	47
5.1. Misión, visión y valores	50
5.1.1. Misión.....	50
5.1.2. Visión	50

5.1.3.	Valores	50
5.2.	Business Model Canvas	51
5.3.	Modelo de negocio.	51
5.4.	Las 5 fuerzas de Porter	54
5.4.1.	Poder negociador de los proveedores.....	55
5.4.2.	Poder negociador de los clientes	56
5.4.3.	Amenaza de nuevos competidores	56
5.4.4.	Amenaza de productos sustitutivos	57
5.4.5.	Rivalidad entre los competidores.....	58
5.4.6.	Conclusiones.....	58
5.5.	Matriz DAFO	59
5.5.1.	Fortalezas.....	59
5.5.2.	Debilidades	60
5.5.3.	Oportunidades	60
5.5.4.	Amenazas	61
5.5.5.	Resultados del análisis.....	61
3.	63
6.	Plan de Marketing	64
6.1.	Segmentación	64
6.2.	Cliente objetivo.....	65
6.3.	Posicionamiento en el mercado.....	67
6.4.	Imagen de marca	68
6.5.	Marketing Mix	68
6.5.1.	Producto	68
6.5.2.	Precio.....	69
6.5.3.	Distribución.....	70
6.5.4.	Promoción.	70
6.6.	Plan de acción.....	71
6.6.1.	Plan de promoción detallado.....	71
6.6.2.	Métricas de control.....	73
6.7.	Plan de comunicación.....	74
7.	Plan de Operaciones	76
7.1.	Procesos	76
7.2.	Instalaciones y recursos	78
7.3.	Proveedores	78
7.4.	Control de calidad.....	79

8.	Plan de Personas	81
8.1.	Cultura empresarial	81
8.2.	Equipo	81
8.3.	Estructura	83
8.4.	Captación de talento.....	84
8.5.	Política retributiva	88
9.	Plan Financiero	90
9.1.	Introducción y premisas básicas	90
9.2.	Ventas e ingresos	90
9.3.	Costes.....	92
9.4.	Principales resultados y evolución.....	94
9.5.	Financiación	96
9.6.	Principales ratios	97
10.	Anexo 1 - Validación	100
10.1.	Métricas	100
10.1.1.	Encuesta inicial para validar la existencia del problema	101
10.1.2.	Entrevistas de problema	103
10.1.3.	Experimentos.....	104
10.1.4.	Entrevistas de solución	105
10.1.5.	Encuesta de solución.....	106
10.1.6.	Entrevistas de validación de prototipo	115
10.2.	Resultados	115
10.2.1.	Encuesta inicial para validar la existencia del problema	115
10.2.2.	Entrevistas de problema	117
10.2.3.	Experimentos.....	118
10.2.4.	Entrevistas de solución	122
10.2.5.	Encuesta de solución.....	122
10.2.6.	Entrevista de validación del prototipo	124

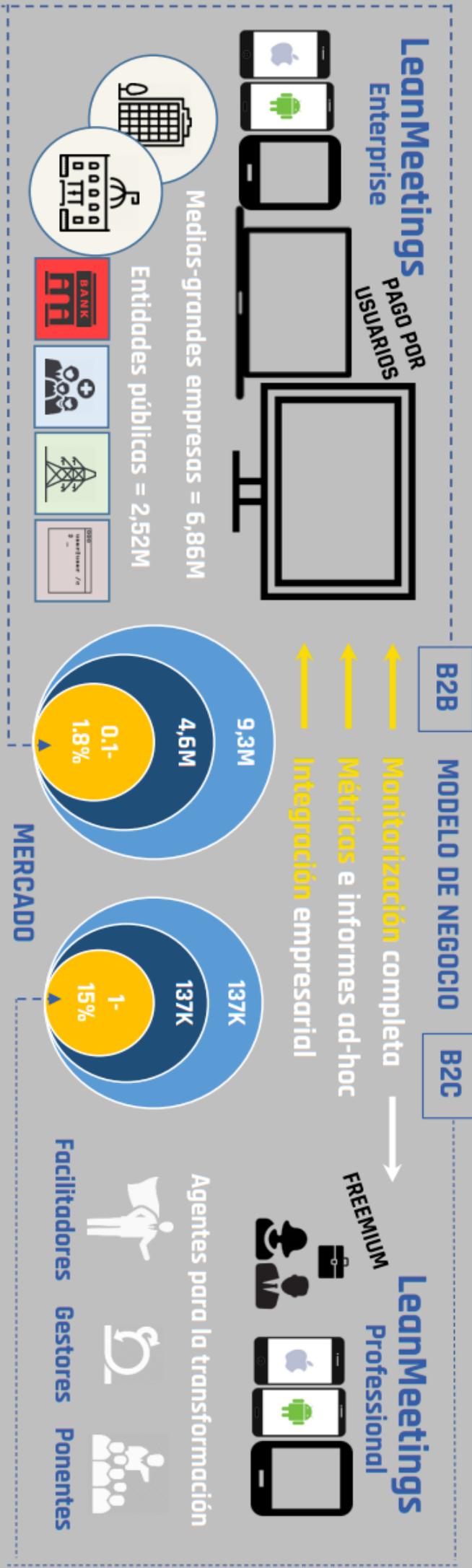
¿Reuniones improductivas?
De media nos pasamos...
1 día por semana reunidos



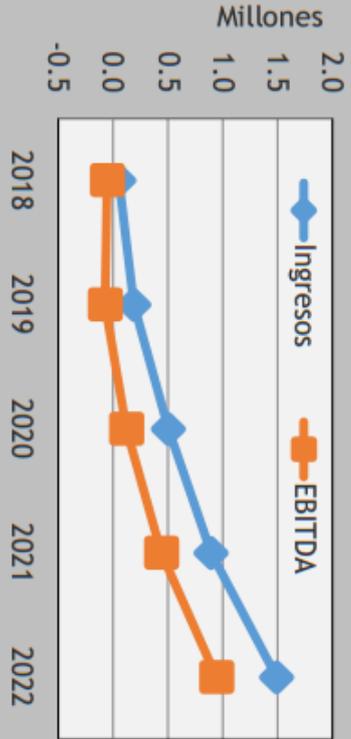
LEANMEETINGS

TAKING YOUR MEETINGS TO THE NEXT LEVEL

Nuestra propuesta de valor
Optimizar las reuniones midiendo
tiempo, coste, asistencia y resultados



FINANZAS



PLAN ESTRATÉGICO



ROE = 59,24%
ROI = 52,28%

DESARROLLO
MARKETING

VENTAS
LeanMeetings Enterprise
Consultoría & Renting HW
LeanMeetings Profesional

COSTES
552.752 EUR

2022
1.492.332 EUR

Fundadores 100K | Financiación 100K | Inversores 100K

DISTRIBUCIÓN
www.leanmeetings.co

PROMOCIÓN
in f G+

VISION: Máxima eficiencia Lean
MISION: Facilitar la productividad



1. Resumen Ejecutivo

“El tiempo es oro”
“Time is money”

Benjamín Franklin

1. Resumen Ejecutivo

1.1. ¿Quiénes somos?

LeanMeetings está formado por un equipo de profesionales de diferentes especialidades con una amplia experiencia en gestión, convencidos de la necesidad de optimizar los procedimientos internos de las empresas como base para el crecimiento.



Pilar Cantarero



Enrique J. Hernández



Samuel Alcázar



Juan J. Labiano

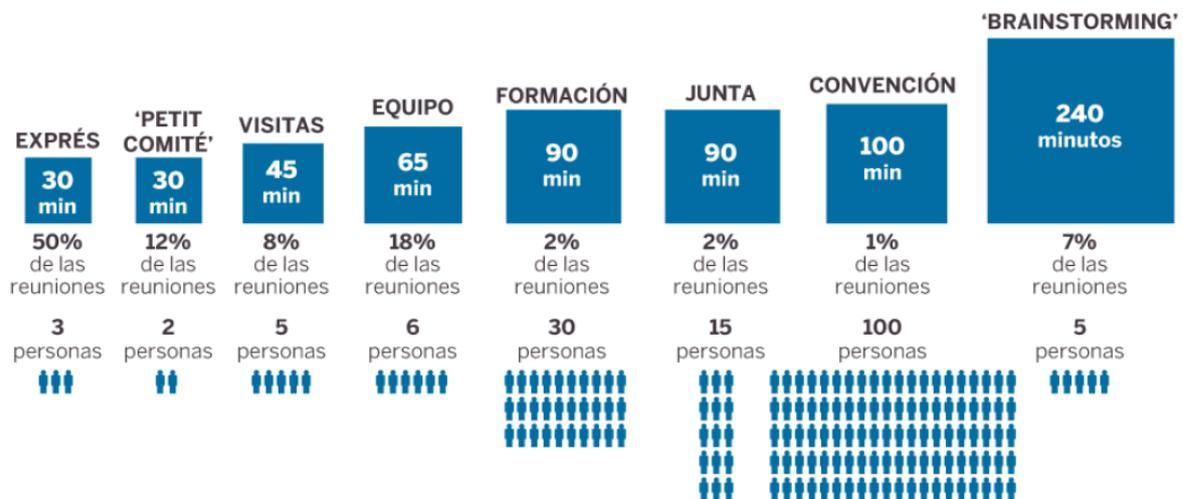


José M. Martín

1.2. ¿Qué necesidad cubrimos?

La celebración de reuniones es una de las principales actividades que se dan en el seno de las empresas a todos los niveles, desde las mantenidas por los más altos directivos hasta las realizadas por los equipos asignados a los diferentes proyectos, pasando por las departamentales, interdepartamentales, reuniones con clientes y otras.

El tiempo invertido en la organización, ejecución y seguimiento de reuniones puede llegar a ser muy elevado y consumir una cantidad nada despreciable de los recursos de la compañía, que en su mayoría se desconocen al no disponer de procedimientos y herramientas que permitan monitorizar y optimizar los costes asociados.



Tipo de reunión, duración, frecuencia (porcentaje sobre el total) y número de asistentes (Fuente: Ofita)

Por otra parte el conocimiento de estos costes y esfuerzos invertidos en las reuniones, a la vez que su comparación contra los resultados obtenidos, es una potente herramienta de decisión y una oportunidad para replantear la necesidad de optimizar los procedimientos y la manera en que realizan las reuniones.

Se da la paradoja de que por una parte las personas tienen el convencimiento de la necesidad de realizar reuniones para poner en común conocimientos, coordinar y tomar decisiones, mientras que por otra existe la sensación de perder demasiado tiempo en las mismas y de que en la mayoría no se consiguen realmente los resultados deseados.

Por otra parte las reuniones celebradas “por costumbre” o por imposición generan malestar, frustración y sensación de perder el tiempo y restar productividad.

En general las mayores insatisfacciones que se producen entre los implicados en las reuniones son:

- ✓ Falta de foco y claro establecimiento de los objetivos.
- ✓ Falta de organización y planificación.
- ✓ Demasiada gente implicada y *stakeholders* inadecuados.
- ✓ Escaso seguimiento a posteriori.
- ✓ Desconocimiento de los costes asociados.
- ✓ Retrasos de participantes.
- ✓ No respeto de los tiempos asignados y total.
- ✓ Escasez o mala coordinación de medios y recursos.

Cada día aparecen nuevos estudios que demuestran los elevados costes de improductividad debido a la manera en que se gestionan las reuniones. Son muchas las voces que se pronuncian en cuanto a la necesidad de establecer nuevas maneras de trabajar y optimizar tiempos y costes de las mismas.

*Every year, more than \$37 billion is spent on **unproductive meetings** according to research compiled by online meeting service provider Fuze. Executives consider more than **67% of meetings to be failures**, yet there are **25 million meetings per day in the U.S. alone***

Fuente: <https://digitalsynopsis.com/tools/meetings-are-a-waste-of-time/>

1.3. ¿Qué es LeanMeetings?

LeanMeetings es la solución para la gestión eficiente de las reuniones, permitiendo tener visibilidad sobre los costes asociados y permitiendo su gestión.

Proporciona una potente herramienta para la optimización de los recursos asociados, el seguimiento de los resultados y la toma de decisiones, mediante una monitorización completa *end-to-end* de todo el ciclo, desde que surge la necesidad de celebrar una reunión hasta la evaluación de resultados. Además fomenta la participación y el compromiso de los asistentes para que las reuniones se conviertan en auténticos focos de aportación de valor.

1.4. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?

En **LeanMeetings** tenemos el objetivo de hacer que las reuniones sean un factor productivo más dentro del entorno de la empresa, optimizando los costes asociados que en la mayoría de las ocasiones las empresas desconocen al no tener un control de los mismos.

Para ello nuestra propuesta de valor consiste en dar visibilidad y gestionar estos costes asociados a las reuniones, mediante una herramienta que optimice la organización, ejecución y seguimiento de las mismas y el posterior análisis de resultados. Adicionalmente disponiendo de herramientas de decisión y gestión de los recursos necesarios.

1.5. ¿Cuál es nuestro modelo de negocio?

El modelo de negocio está basado en el desarrollo de dos líneas básicas de producto dirigidas cada una a un sector específico.



		PRODUCTO	PRECIO	TARGET
SOFTWARE	Coordinación y Monitorización	Control de coste de reunión	LME10: 15€/mes hasta 10 usuarios	Medianas y grandes empresas (>50 trabajadores) Administración pública Instituciones públicas y privadas
		Control de tiempo de reunión		
		Agenda de reunión		
		Seguimiento de agenda		
		Cumplimiento de hitos		
		Asignación de responsables		
		Reminders cumplimiento de hitos		
		Creación de alarmas (tiempo, coste...)		
	Control de asistencia	LME25: 30€/mes hasta 25 usuarios		
	Coste total de la reunión			
	Coste reunión por participante			
	Estadísticas de costes			
	Asistencia por participante			
	Tiempo empleado vs tiempo previsto			
	Estadística de asistencia			
Estadística de tiempos y cumplimiento				
Recogida de feedback de participantes	LME75: 75€/mes hasta 75 usuarios			
Categorización por tipo de reunión				
Herramientas de gamificación	LME+: 0,8 €/mes por usuario más de 75 usuarios			
Integración empresarial				
Integración empresarial	Compatibilidad con sistemas corporativos	29,95 €/mes		
Integración empresarial	Uso de herramientas existentes (e-mail, agenda...)			
Integración empresarial	Gestión de salas y recursos			
Integración empresarial	Integración con Atlassian Jira, MS Office o SAP			
LMEH	Dispositivo tablet Android	29,95 €/mes		
LMEH	Dispositivo tablet iOS			
LMEC	Consultoría de optimización e integración	Cotización personalizada		
	Ampliaciones / modificaciones versión estándar			
	Servicio de solución integral con servidores cloud			



Versión Freemium

Rápido acceso

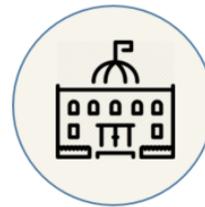
- Versión *Free* con funcionalidades básicas para el control de tiempo y coste.
- Versión *Premium* con funcionalidades ampliadas respecto a la monitorización. El precio es de 2,99€/mes IVA incluido.

1.6. ¿Quiénes son nuestros clientes?

[LeanMeetings Enterprise](#) se ha concebido como una solución idónea para la mediana y gran empresa, así como instituciones, administración pública y organismos públicos y privados.



Medianas y grandes empresas



Administraciones públicas

Compañías estrella

Bancos



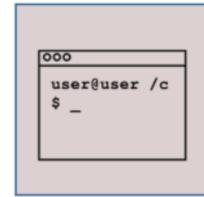
Aseguradoras



Energéticas



Tecnológicas

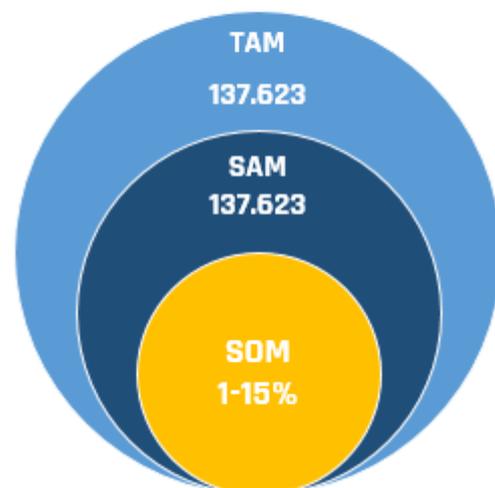
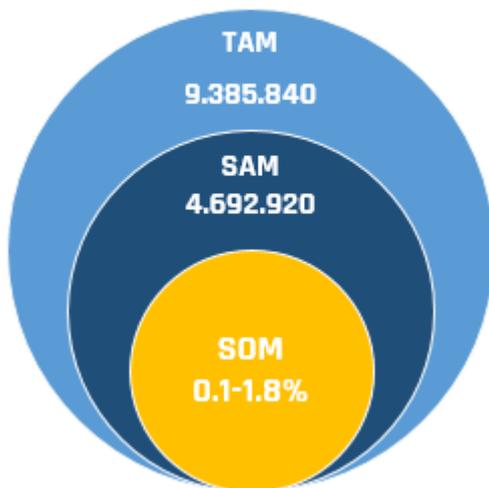


[LeanMeetings Professional](#) dará servicio a otro sector importante, el de los profesionales que necesitan una herramienta de gestión del tiempo y las reuniones como los *Scrum Master*, *Agile Coaches*, *Project Managers*, etc.

Transformación digital



1.7. ¿Cuál es el tamaño del mercado?



ESTIMACIÓN SOM					
	2018	2019	2020	2021	2022
LME	0,1%	0,18%	0,5%	0,8%	1,8%
LMP	1%	2%	6%	12%	15%

La estimación del SOM está acorde a la evolución de la empresa en cada uno de los ejercicios, considerando los recursos disponibles y la planificación de posicionamiento y distribución del producto.

1.8. ¿Quién es nuestra competencia?

Existen en el mercado soluciones de gestión del tiempo, gestión de reuniones y de equipos de trabajo, donde se ofrecen soluciones parciales o que no contemplan la integración de estas gestiones con los recursos de la empresa.



La siguiente tabla muestra una comparativa de [LeanMeetings](#) respecto de la competencia:

 LeanMeetings								
Gestión de tiempo y agenda	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Control del coste	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Gestión de actas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión logística	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Gestión de tareas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Control de asistencia	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Seguimiento de objetivos	✓	✓	✓	?	✓	?	✓	✓
Métricas y estadísticas	?	✓	✓	?	✗	?	✗	✓
Feedback asistentes	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓
Gamificación	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Integración empresarial	✓	✓	✗	?	✗	✓	✗	✓
Multiplataforma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Precio	\$7.90	\$8.33	€4	?	\$9	\$9	MX \$279	?
Nivel de amenaza	Alto	Medio	Muy Alto	Muy bajo	Muy bajo	Alto	Bajo	Medio

* Precio mensual por organizador

** Precio por aplicación, sin límite de usuarios. Limitado a 1 dispositivo.

En su mayoría, las soluciones existentes en el mercado se engloban en el ámbito de las herramientas colaborativas para comunicación de equipos, gestores para convocatoria de reuniones y distribución de actas. En los Sistemas Integrados, que es donde [LeanMeetings](#) se sitúa, se ofrece integración con herramientas corporativas, gestión de costes y otras funcionalidades avanzadas. Es aquí donde la oferta de [LeanMeetings](#) destaca por aportar un mayor abanico de funcionalidades, proporciona la solución más completa a un precio altamente competitivo.

1.9. ¿Cómo nos posicionaremos?

Las acciones de promoción y posicionamiento de la marca estarán en consonancia y serán específicas para cada una de las fases de desarrollo de la empresa establecidas en el Plan Estratégico.



FASE 0 - Desarrollo (6 meses)

Esta fase será de puro desarrollo, por lo que no habrá un producto comercializable. Hacia el final de esta fase se comenzará a promocionar para cerrar acuerdos con primeros usuarios en el momento en que esté disponible, así como empezar a publicitar [LeanMeetings](#) en la web para su posicionamiento. Esto se hará tanto promocionando la aplicación en redes sociales y buscando posicionamiento SEO, como invirtiendo en publicidad y banners.

FASE 1 - Penetración de mercado (6 meses)

En esta fase ya tendremos un producto comercializable y deberá realizarse el esfuerzo más intenso para llevar a cabo su expansión. Los principales medios de promoción serán:

- Presencia en páginas web vinculadas o relacionadas con gestión y eficiencia empresarial.
- Potenciación de crecimiento SEO y SEM.
- Presencia en Redes Sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+).
- Presencia en ferias de innovación, productividad, eficiencia, RRHH...
- Promoción por boca a boca.

FASE 2 - Posicionamiento (12 meses)

Durante esta fase la aplicación ya estará funcionando y se deberá conseguir que los clientes y usuarios conseguidos estén plenamente satisfechos con la aplicación, les aporte valor a su organización y se conviertan en los mejores promotores de la misma, mediante sus recomendaciones y alta satisfacción. Se espera que los clientes conseguidos se fidelicen y se incremente la cuota de mercado. El producto ha de posicionarse como un referente en el mercado.

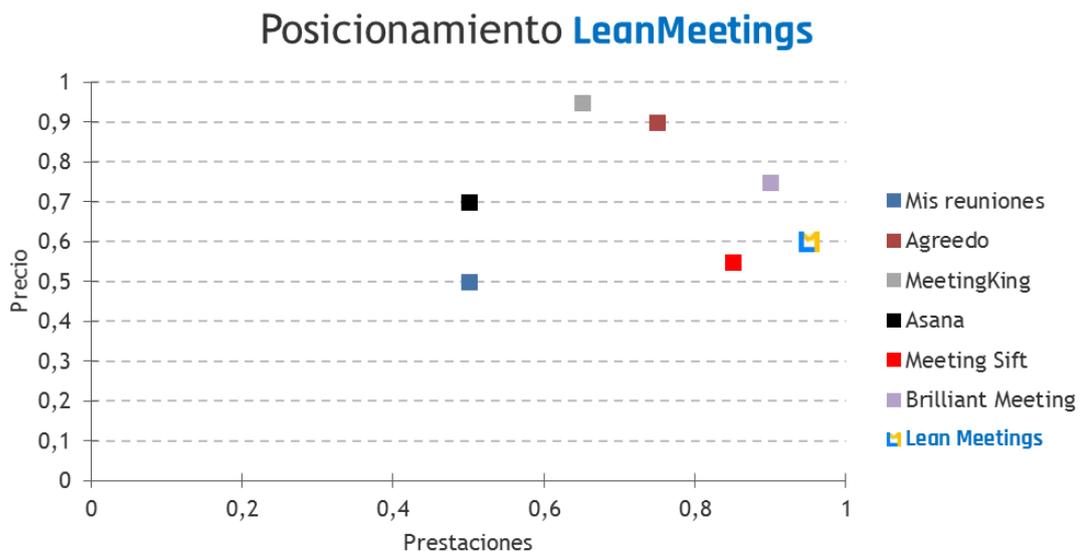
Además de las anteriores, que serán reforzadas, se añadirá:

- Seguimiento estadístico del uso de la aplicación.
- Encuestas de calidad de servicio y *feedback* para clientes y usuarios.
- Atención específica a clientes mediante visitas a los más importantes o más interesantes, para conocer de primera mano su satisfacción y posibles mejoras que le puedan resultar de utilidad.
- Reforzar el vínculo entre cliente y **LeanMeetings**, aumentando de esa forma el *Customer LifeTime Value* (valor del tiempo de vida del cliente).

FASE 3 - Consolidación (tercer año en adelante)

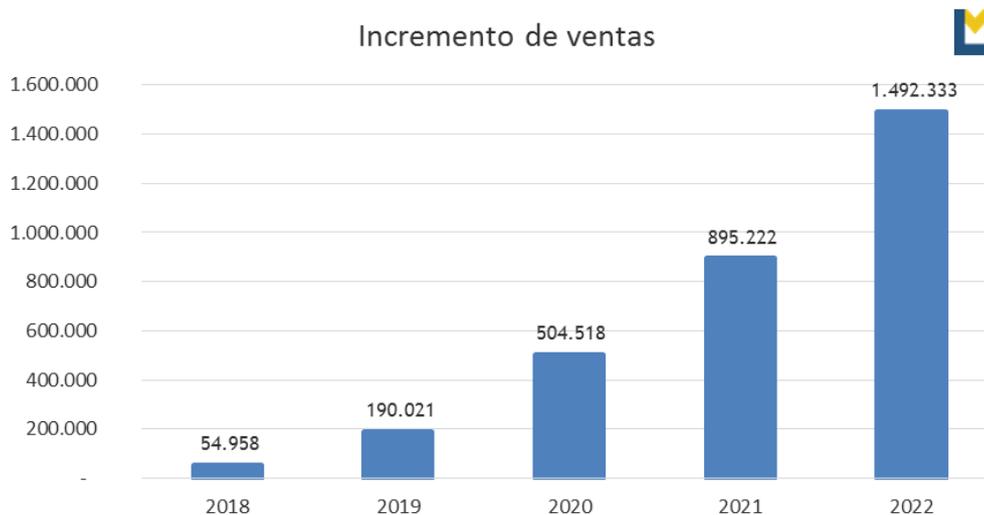
En esta fase ya se habrá consolidado la empresa y posicionado el producto de manera sólida en el mercado. Se continuará incrementando la cuota de mercado, siguiendo las métricas y realizando tanto las acciones de promoción establecidas como otras que se detecten de interés.

Tanto el producto, por las prestaciones que ofrece como su precio, nos permite posicionarnos en una posición de ventaja competitiva:



1.10. ¿Cuáles serán las ventas esperadas?

En cada una de las fases de la empresa se han establecido unos objetivos de cuota de mercado alcanzables acorde a la estructura y capacidad disponible. En base a ello, para cada producto se conseguirán las siguientes ventas en cada uno de los primeros cinco ejercicios:



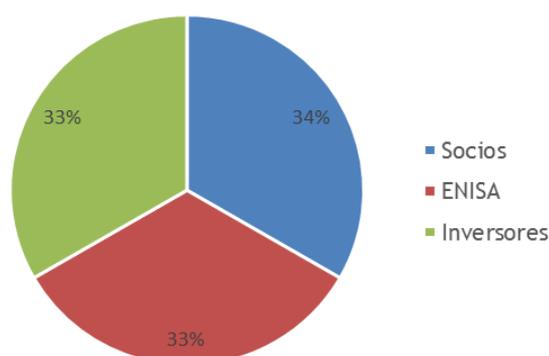
1.11. ¿Cuáles serán los costes y financiación?

La actividad de la empresa, consistente básicamente en el desarrollo y comercialización de una solución software, requiere de una estructura de costes que en su mayor parte estará compuesta de gastos salariales. Como ejemplo, para el ejercicio 5 en el año 2022, donde la empresa estará consolidada y con beneficios, el 92% de los costes serán de salarios.

En las fases 0 de desarrollo y 1 de penetración será donde se requerirá el mayor esfuerzo económico. Ambos ejercicios se cerrarán con pérdidas que deberán ser cubiertas mediante financiación. En base al Plan Financiero se han calculado estas necesidades y se ha decidido las diferentes fuentes de financiación:

- Aportación de fondos por los socios: una aportación de 100.000€ solidariamente, en partes igualitarias de 20.000€ cada uno de los cinco.
- Solicitud de crédito ENISA: importe de 100.000€ que se devolverá a 5 años con un interés del 3,5%.
- Aportación de inversores: captación de uno o varios inversores para que aporten un capital de 100.000€ por una participación en el negocio a negociar con los socios fundadores. Se estima que dicha participación podría estar en torno al 20%.

DISTRIBUCIÓN FINANCIACIÓN



En el tercer ejercicio se prevé que se alcanzará el punto de equilibrio y se empezarán a generar beneficios.

Datos financieros

	2018	2019	2020	2021	2022
Volumen de Ventas	54.958	190.02	504.518	895.222	1.492.333
Cash-Flow	-54.122	-77.498	119.495	374.428	800.023
Beneficio Neto	-57.288	-82.064	115.345	371.944	796.456
Recursos Propios	142.712	60.648	175.993	547.937	1.344.393
Puestos de Trabajo	8	10	10,5	10,5	11,5

Inversión y Financiación Prevista

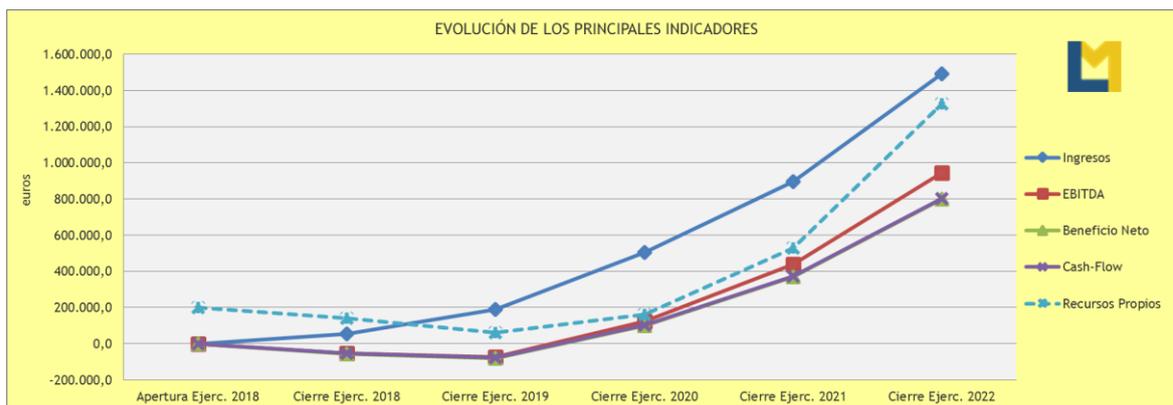
	Apertura Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2019	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022
Inversión en Inmovilizado (Activo No Corriente)	0,20%	2,83%	2,30%	0,62%	0,26%	0,12%
Inversión en Circulante (Activo Corriente)	99,80%	97,17%	97,70%	99,38%	99,74%	99,88%
INVERSIÓN TOTAL (Inmovilizado + Circulante)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
=	200.000	153.020	185.575	340.982	827.950	1.795.134
FINANCIACIÓN TOTAL (Propia + Ajena)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Recursos Propios (Patrimonio Neto)	100,00%	93,26%	32,68%	51,61%	66,18%	74,89%
Recursos Ajenos (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	0,00%	6,74%	67,32%	48,39%	33,82%	25,11%

1.12. ¿Y los resultados esperados?

En base a las estimaciones de ventas, previsión de costos y financiación, se han extraído del Plan Financiero los principales indicadores y gráficas de resultados, mostrando una evolución positiva en los cinco primeros años, con punto de equilibrio y beneficios a partir del tercer ejercicio.

Objetivos Económico-Financieros
Ventas, Márgenes, Beneficios y Cash-Flow

	2018		2019		2020		2021		2022	
Ventas Previstas	54.958	100%	190.021	100%	504.518	100%	895.222	100%	1.492.333	100%
Crecimiento de las Ventas			245,8%		165,5%		77,4%		66,7%	
Margen Bruto s/ Ventas	54.958	100%	190.021	100%	504.518	100%	895.222	100%	1.492.333	100%
EBITDA	-54.122	-98%	-73.799	-39%	122.561	24%	438.162	49%	942.147	63%
EBIT (o BAI)	-57.288	-104%	-78.366	-41%	118.411	23%	435.679	49%	938.580	63%
Beneficio Neto s/ Ventas	-57.288	-104%	-82.064€	-43%	115.345	23%	371.944	42%	796.456	53%
Cash-Flow Económico	-54.122	NS	-77.498	NS	119.495	24%	374.428	42%	800.023	54%



Rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	NS	NS	65,54%	67,88%	59,24%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	NS	NS	34,73%	52,62%	52,28%
3. EBITDA sobre Ventas	NS	NS	24,29%	48,94%	63,13%
Liquidez y Solvencia	2018	2019	2020	2021	2022
1. Solvencia	14,84	1,49	2,07	2,96	3,98
2. Tesorería (Prueba Ácida)	NS	3,32	2,97	3,31	3,98
3. Disponibilidad	NS	2,48	1,91	2,45	3,19

Endeudamiento y Autonomía Financiera	2018	2019	2020	2021	2022
1. Endeudamiento	6,74%	67,32%	48,39%	33,82%	25,11%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	NS	NS	100,00%	100,00%	100,00%
3. Cobertura de Intereses	NS	NS	38,63	186,69	596,48

Plazos	2018
1. Plazo Medio de Cobro (días)	30 días
2. Plazo Medio de Pago (días)	NS

Fondo de Maniobra	227.665	126.742	224.579	576.088	1.342.326
-------------------	---------	---------	---------	---------	-----------

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	3,56
--	------

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	576.841
	15,00%

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	27,23%
------------------------------------	--------

Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	112.247	272.085	389.173	461.877	555.326
---	---------	---------	---------	---------	---------

Coefficiente de Seguridad	0,49	0,70	1,30	1,94	2,69
---------------------------	------	------	------	------	------

2. Propuesta de Valor

*“El tiempo es el más
precioso de los bienes;
su pérdida, la mayor de las prodigalidades”*

Benjamín Franklin

2. Propuesta de Valor

Partiendo de la experiencia personal del equipo de [LeanMeetings](#) adquirida durante años de experiencia laboral en diferentes sectores, se consideró como una buena oportunidad de negocio poder desarrollar una solución que permitiera optimizar la gestión de reuniones, tanto a nivel operativo como económico.

La existencia del problema en el entorno empresarial es evidente. Miles de artículos avalan tal problemática, y son muchos los estudios que hacen referencia al mal aprovechamiento de las reuniones, dentro del marco de la productividad en la empresa. Grandes empresarios alzan su voz al respecto:

“Las reuniones son tóxicas”

Jason Fried y David Heinemeier (Rework)

“Define un propósito claro para la reunión”

Christopher Frank (American Express)

“Sigue una agenda estricta”

Sheryl Sandberg (Facebook)

“Adelanta las tareas sencillas antes de la reunión”

Guy Kawasaki (Canva)

“Solo las personas necesarias”

Steve Jobs (Apple)

“Establece un ritmo de reuniones”

Verne Harnish (Gazelles)

En nuestro caso, para poder conocer con detalle el problema y la necesidad subyacente de primera mano, se llevó a cabo una extensa etapa de validación que se detalla a continuación.

2.1. Validación

En esta fase se analizaron cuáles podrían ser realmente las necesidades de las empresas y profesionales en este ámbito, cuáles eran sus problemas y de qué manera se podían solucionar, generando un *canvas* de propuesta de valor como primera aproximación (mostrado en 2.2. Value Proposition Canvas). Se analizó quién actualmente podía ofrecer una solución que cubriera estas necesidades y descubrimos que no había ninguna herramienta en el mercado con el alcance y concepto que estábamos proponiendo.

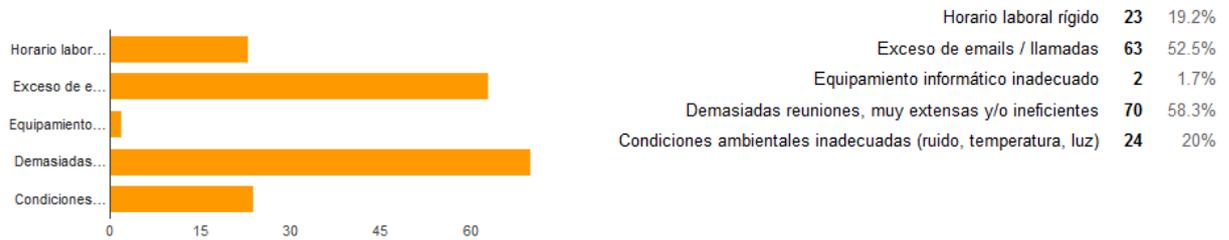
2.1.1. Encuestas y entrevistas

En estos meses se han realizado casi 200 encuestas y más de 10 entrevistas presenciales presentando también un *mockup*/prototipo.

De las encuestas y entrevistas realizadas, se desprende que existe efectivamente un problema con el número y frecuencia con la que se convocan reuniones, evidenciando una clara necesidad de optimización e incremento de la eficiencia en las mismas.

A continuación destacamos las preguntas y respuestas claves de la encuesta inicial donde se validaba el problema:

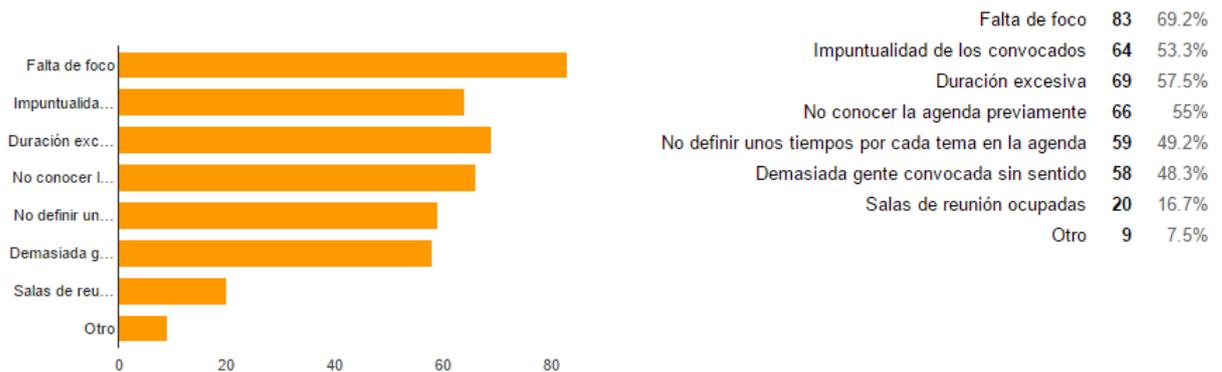
5. ¿Cuáles de las siguientes opciones merman tu productividad o la de tu equipo?



Reducción de tiempo y número de reuniones [6. ¿Cuáles de las siguientes mejoras incrementarían tu productividad o la de tu equipo?]



7. ¿A la hora de reunirte, qué crees que hace las sesiones menos productivas?



Respecto a las entrevistas personales, se han realizado en paralelo a la implementación de los diferentes experimentos, detallados en la sección 1.1.2 Experimentos, por lo que los comentarios recibidos nos han permitido pivotar y dar forma a la solución.

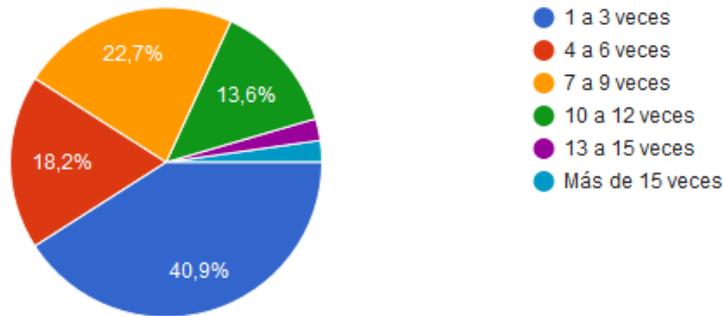
Como resultado de las entrevistas, todos ellos validan la existencia de un problema con las reuniones y detallan cómo lo sufren, haciéndonos tener en cuenta más características. Sólo en el último caso, la necesidad no es tal como por estar haciéndose una gestión adecuada de las reuniones.

Se evidencia que nuestra solución debe adaptarse y abordar las funcionalidades descritas en la propuesta de valor, de forma que pivotamos sobre ello y creamos a continuación una *Landing Page* que lo refleje, para diferenciarnos y posicionarnos en el mercado.

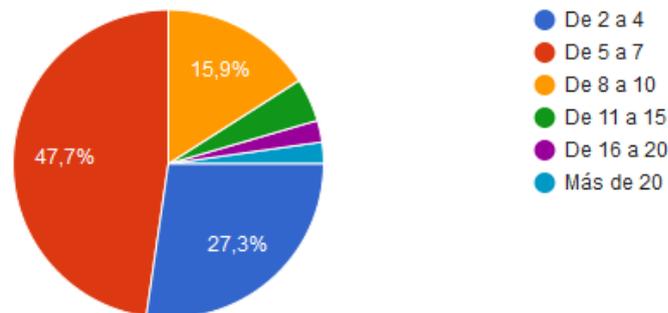
De la segunda encuesta, orientada a la solución, podemos resaltar los siguientes resultados:

- Sólo el 9% dice que en sus reuniones todos los convocados son puntuales
- Sólo el 13% dice que sus reuniones nunca se alargan

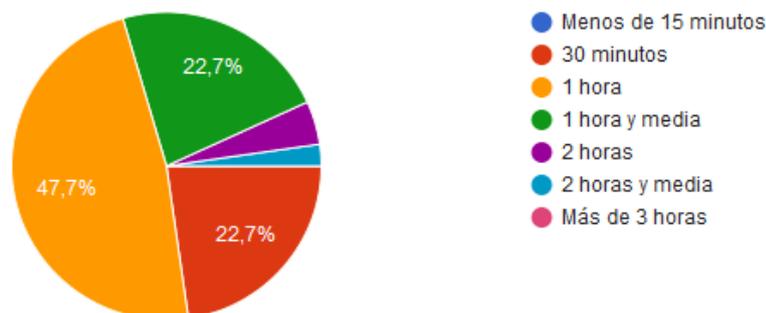
¿Cuántas veces por término medio te reúnes a la semana?



¿Cuántos participantes por término medio suele acudir a las reuniones?



¿Qué duración media tienen tus reuniones?



Dadas las gráficas anteriores, contamos con estadísticas bastante significativas sobre las reuniones:

- Número de reuniones por semana: 5
- Número de convocados de media: 7
- Tiempo medio por reunión: 1 hora y media

De cara a valorar el **coste de las reuniones** para las empresas, en promedio anual, hemos implementado una calculadora de costes directos disponible en nuestra web leanmeetings.co, que toma como base las horas trabajadas en nuestro país (1768 h) según el informe publicado por

[El País](#). Estimando un salario medio de 45.000 euros, obtenemos haciendo esa de dicha calculadora:

$$267 \text{ euros (1h30min de 7 participantes)} \times 5 \text{ reuniones a la semana} = 1.335 \text{ euros a la semana} \\ \times 52 \text{ semanas} = 69.420 \text{ euros al año}$$

Así, se podría afirmar que para una empresa, en término medio, las reuniones suponen casi 70.000 euros. Si filtramos por mandos intermedios y directivos, los costes se triplican hasta los 210.000 euros, una cifra más que considerable.

Huelga decir que este coste corresponde al **coste directo** de las reuniones, sin tener en cuenta el coste indirecto propio de la organización y preparación por parte de los convocados de las mismas, y su posterior seguimiento tras su finalización.

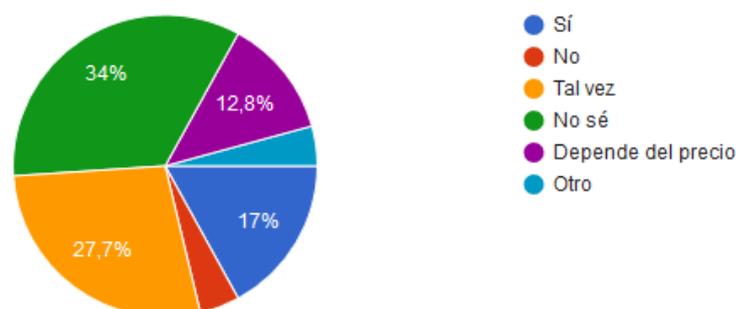
Muchos entrevistados coinciden en comentar que **el buen resultado de una reunión no es cuantitativamente medible** y que, como última instancia, lo que habría que hacer es reducir las reuniones y ceñirse a las estrictamente necesarias. Pero para aquellas que son necesarias y útiles para el devenir del negocio, todo coste o tiempo utilizado estaría justificado suponiendo realmente una inversión, y ha de tenerse igualmente en cuenta.

Nuestra solución pretende acabar con esa ineficiencia, evidenciando el coste de las reuniones y concienciando a todos los implicados para que se valore la necesidad de las reuniones, y que su organización y consecución se optimice al máximo con el fin de conseguir un ahorro de costes y un aumento de la productividad de los empleados.

El objetivo principal que ha de quedar claro para nuestros usuarios: la solución proporciona la **parte objetiva de la optimización de las reuniones** mediante la monitorización y recogida de datos, facilitando métricas que permitan evidenciar puntos a mejorar y se tomen por tanto decisiones por quien corresponda.

Por último, resultan de especial interés los resultados a la pregunta sobre la predisposición a invertir en la solución: sólo una mínima parte declaró un rotundo no a la solución.

¿Estarías dispuesto tú o tu empresa en invertir en alguna solución



2.1.2. Experimentos

Se han llevado a cabo diversos experimentos para ir validando la solución de forma iterativa.

Landing page

Desarrollamos un primer prototipo accesible de manera local, que posteriormente migramos al dominio público adquirido: leanmeetings.co, tras incorporar los comentarios de todo el equipo de trabajo. Las métricas empleadas para evaluar el grado de interés en nuestro producto han sido, por un lado, la habilitación de 3 CTAs (*Call To Action*) para solicitar una demostración del producto y solicitar información por parte de los potenciales clientes y, por otro lado, la monitorización del número de accesos a la web y ubicación de los usuarios, mediante la aplicación *Google Analytics*.

La página web ofrece información del problema y presenta nuestra propuesta de solución:



Redes Sociales

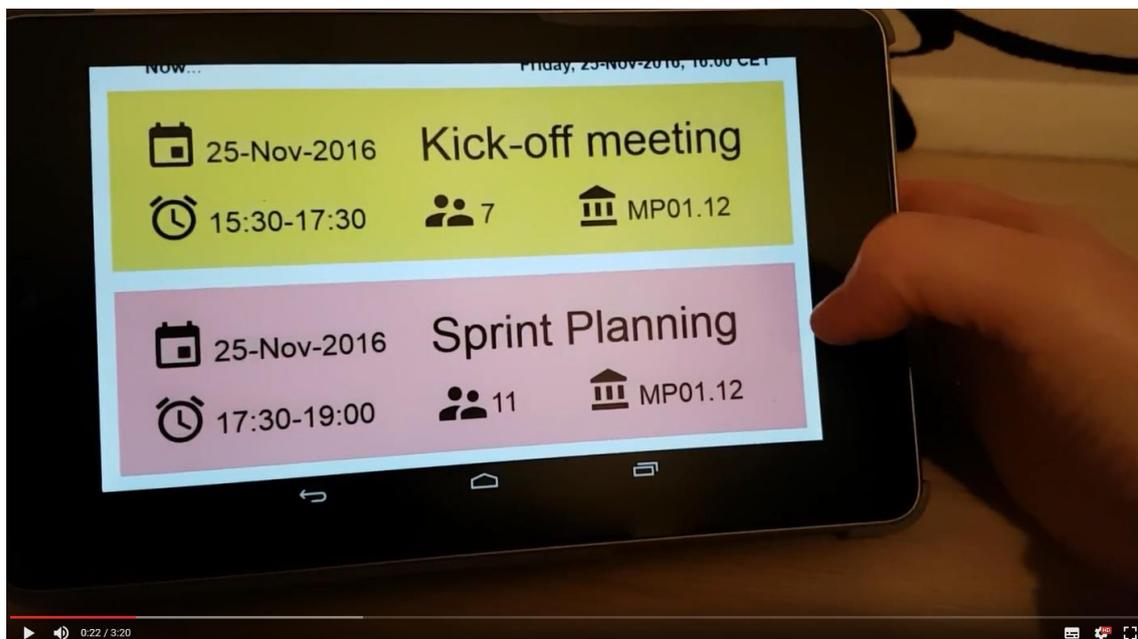
Tratando de aprovechar la excelente ventana de publicidad que proporcionan actualmente las redes sociales, creamos el perfil de [Leanmeetings](#) en las principales de ellas, empleando como métricas para evaluación del grado de interés en nuestro producto el número de solicitudes de contacto recibidas. Los perfiles están disponibles en las siguientes redes: [Twitter](#), [Facebook](#), [LinkedIn](#) y [Google+](#), donde queremos generar debate y crear comunidad. Para más información, véase el capítulo 10. Anexo 1 - Validación.



Prototipo de aplicación

Dado que nuestra solución será multiplataforma, se han empleado herramientas de prototipado inicialmente pensadas para su visualización en dispositivos Android y más tarde extendidas a otros dispositivos mediante el uso de tecnologías web.

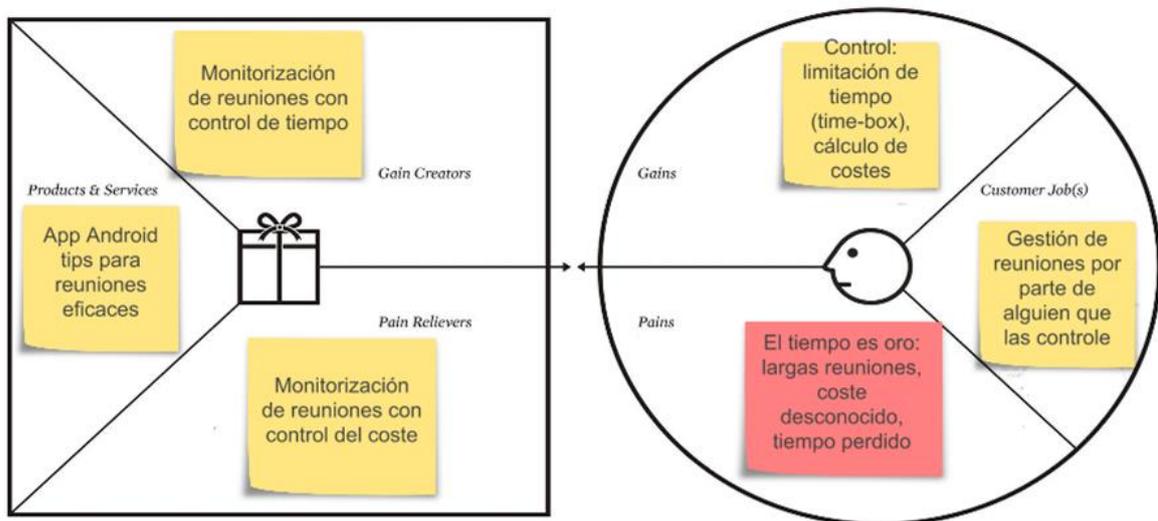
Hemos trabajado, además, con un vídeo donde se describe la interacción del *mockup* inicial que construimos en una tableta Android. Este vídeo sirvió como demo de la aplicación para todos aquellos interesados en la misma desde las redes, además de los propios encuestados que han podido probarla en una tablet.



Posteriormente hemos desarrollado un prototipo web que proporcionase un diseño mucho más trabajado, que será el que estará disponible desde la página web. El diseño final se representa en el apartado 2.3 Producto y servicio.

2.2. Value Proposition Canvas

El primer paso para el desarrollo de una propuesta que aporte valor a nuestros clientes objetivo es el entendimiento de lo que realmente necesitan y cuáles son las diferentes soluciones que cubren esas necesidades. Para ello se realizó un análisis previo que ha sido sintetizado en el *Value Proposition Canvas* que muestra gráficamente dónde nos enfocamos a nivel general y en primera instancia para el desarrollo de la solución.



2.3. Producto y servicio

La solución desarrollada consiste en una gestión integral de todas las fases que intervienen en una reunión, desde su ideación hasta su cierre, pasando por la convocatoria, organización previa, desarrollo de la reunión y medios auxiliares. Todo ello además con una trazabilidad económica que permita conocer los costes asociados, que normalmente pasan desapercibidos y no son identificados dentro de la estructura de costes de la empresa.

Los costes que suponen el tiempo y recursos invertidos en las reuniones pueden llegar a ser muy elevados en el balance de la empresa, pero desconocidos. Los costes de mano de obra son de los más valiosos para la empresa e interesa que el talento, que es en definitiva el producto por el cual se paga, sea aprovechado con eficiencia.

Tiempo			Coste
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="font-size: 8px; margin-bottom: 2px;">HORAS</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold;">0</div> </div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="font-size: 8px; margin-bottom: 2px;">MINUTOS</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold;">5</div> </div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="font-size: 8px; margin-bottom: 2px;">SEGUNDOS</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold;">10</div> </div> </div>	<div style="font-size: 36px; font-weight: bold;">€</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold; margin-left: 10px;">21</div>
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 10px;">📅</div> <div>Agenda</div> </div>			
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Introducción</p>	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 2px 10px; display: inline-block;"> Pilar </div>	
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Presentación del problema y solución propuesta</p>	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 2px 10px; display: inline-block;"> Pilar </div>	
<input type="checkbox"/>	<p>Propuesta de valor y modelo de negocio</p>	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 2px 10px; display: inline-block;"> José Manuel </div>	
<input type="checkbox"/>	<p>Sector, mercado y competencia</p>	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 2px 10px; display: inline-block;"> Samuel </div>	

Al conocer el coste asociado a las reuniones, se provee la posibilidad de poder discernir entre los que son imputables a los gastos generales de estructura de la empresa, de los que pueden ser imputados a proyectos específicos. El desconocimiento e imposibilidad de separarlos de esta manera, cosa habitual en muchas compañías, hace que todo se cargue en gastos generales, haciendo que posteriormente el porcentaje que por este concepto se carga en los proyectos y servicios pase a ser más elevado y reste competitividad. El conocimiento estricto de estos porcentajes (costes generales y costes imputables a proyecto) hace que se pueda optimizar el precio de venta de servicios y proyectos y calcular más acertadamente la rentabilidad de los mismos.

Con todo esto, la solución considerada consiste en el desarrollo de una plataforma basada en tres pilares fundamentales:



a) Monitorización completa

- Gestión del tiempo para incrementar la eficiencia de las reuniones.
- Visibilidad de los costes repercutidos.
- Control del cumplimiento de la agenda y mantenimiento del foco.
- Generación de puntos de acción con hitos y responsables.
- Recordatorio de cumplimiento de hitos.
- Seguimiento de la asistencia a las reuniones.
- Creación de alarmas para controlar tiempo y coste.

b) Métricas y resultados

- Recogida de datos para la obtención de estadísticas e históricos de gestión de las reuniones.

- Procesado de los mismos para optimizar la organización y la ejecución de reuniones para su trazabilidad y predictibilidad futura.
- Valoración cualitativa: recogida del *feedback* de los asistentes.
- Categorización por tipos de reunión, creación de plantillas asociadas.
- Implicación activa en mejora de resultados mediante técnicas de gamificación (elaboración de rankings dentro de la misma empresa o entre empresas).

c) Integración empresarial

- Compatibilidad con sistemas corporativos para reuniones presenciales y/o remotas.
- Facilitación previa de las reuniones mediante la integración con herramientas ya existentes (e-mail, agenda, etc.).
- Gestión dinámica de logística asociada: reserva de salas y de recursos de soporte para su ejecución (proyector, pizarra electrónica, catering, etc.).
- Integración con herramientas empresariales como Atlassian™ JIRA, Microsoft™ Office o SAP™.

Sin duda, el poder optimizar las reuniones desde una perspectiva Lean, facilitando a los participantes la organización previa de las mismas, su ejecución y el posterior seguimiento de una forma automatizada y 100% integrada en las herramientas de la empresa, y con especial foco en la explotación de los datos para una correcta toma de decisiones, nos ofrece una oportunidad de negocio única que pretendemos aprovechar.

Este abanico de prestaciones y orientación hacia la gestión económica constituye una verdadera ventaja competitiva para el producto, ya que no se han encontrado soluciones en el mercado que proporcionen este servicio.

3. Análisis del Entorno

*“Los que emplean mal su tiempo
son los primeros en quejarse
de su brevedad”*

Jean de La Bruyère

3. Análisis del Entorno

Mediante un análisis PESTEL trataremos de prever el impacto en nuestro modelo de negocio de los factores macro ambientales, distintos a los directamente relacionados con el entorno competitivo de la empresa, que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de una buena gestión estratégica. Estos son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, éticos / ecológicos y legales.

3.1. Entorno Político

Tras un periodo de inestabilidad política e institucional causado por la ausencia de gobierno, nos encontramos en un escenario algo más estable si bien no exento de riesgos, pues ningún partido político cuenta con mayoría suficiente en las cámaras para acometer medidas sin consensuar.

Sin embargo, precisamente el hecho de que se tengan que alcanzar acuerdos supone un cambio radical respecto al modelo existente en los últimos años.

Aunque inicialmente esta situación no parece que pueda afectar ni positiva ni negativamente al sector ni a la actividad de nuestra compañía, el giro en la política económica y social y nuevas medidas de apoyo a los emprendedores, ayudas a la innovación y fomento de la digitalización de la sociedad podrían tener un efecto positivo en nuestra cartera de clientes así como en nuestras proyecciones económicas a corto plazo.

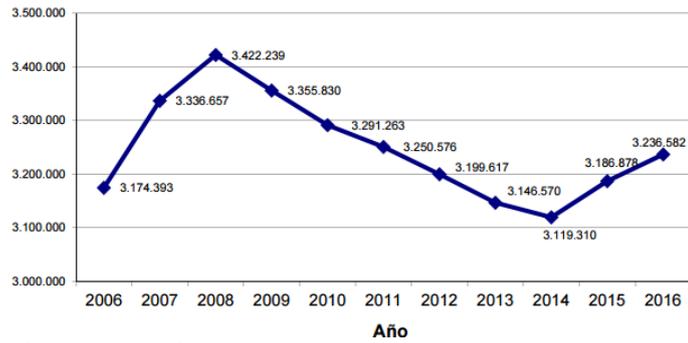
3.2. Entorno Económico

Analizamos aquí el estado actual de recuperación económica en España y su impacto en nuestras principales empresas clientes tipo con sede social ubicada en este país, dado que este será nuestro primer mercado potencial.

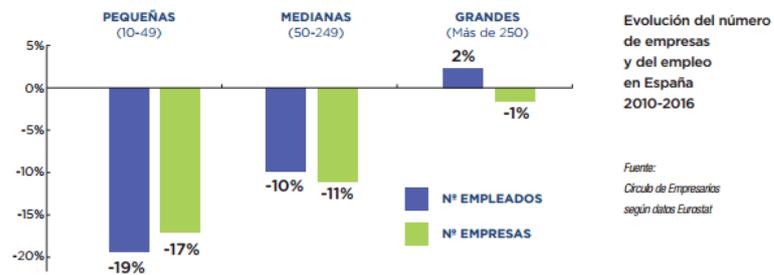
La gran recesión económica mundial iniciada en el año 2008, provocó en España una reducción de un 8,8% en el número de empresas hasta el año 2014, que revirtió su tendencia a partir de aquí, con un incremento del 3,6% al término de 2015.

La evolución sin embargo, no ha sido la misma en todos los tipos de empresa. Si atendemos a su tamaño en función del número de empleados, las medianas (Pymes) y grandes compañías, que componen nuestro principal mercado potencial, han estado menos impactadas o han conseguido recuperarse antes, especialmente estas últimas que en el intervalo 2010-2015 sólo se han reducido en un 1%, incrementando por el contrario su número de empleados en un 2%, según la evolución mostrada en las tablas siguientes:

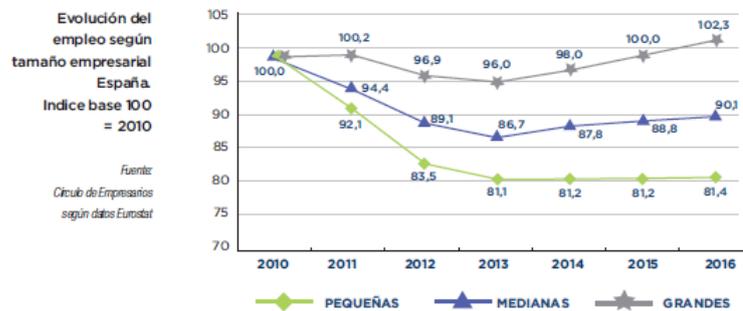
Evolución de la población de empresas (2006-2016)



Evolución de la población de empresas en España 2006 a 1 Enero 2016 (Fuente: INE)

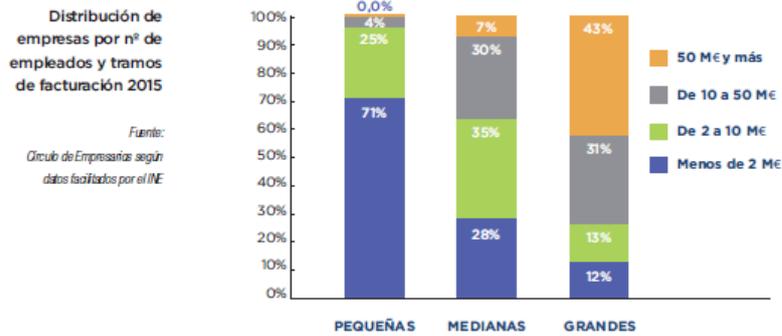


Evolución del nº de empresas y del empleo en España entre 2010 y 2015 (Fuente: INE)

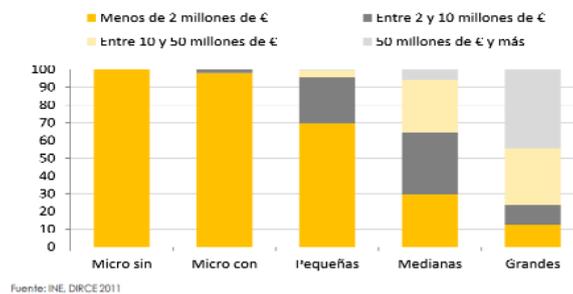


Evolución del empleo en España entre 2010 y 2015 (Fuente: INE)

Otro dato que corrobora la tendencia positiva de recuperación económica de estas empresas es su volumen de facturación. Si observamos la distribución de facturación en los dos años de referencia, podemos concluir que son muy similares, existiendo un 74% y 37% de grandes y medianas empresas respectivamente, con una facturación superior a los 10 millones de euros.



Distribución de empresas por nº de empleados y tramos de facturación 2015 (Fuente: INE)



Distribución de empresas por nº de empleados y tramos de facturación 2010 (Fuente: INE)

Concluimos por tanto el impacto positivo de la recuperación económica en España sobre nuestro sector de empresas clientes potenciales, que presentan los mejores datos de creación, volumen de ingresos y empleo.

3.3. Entorno social

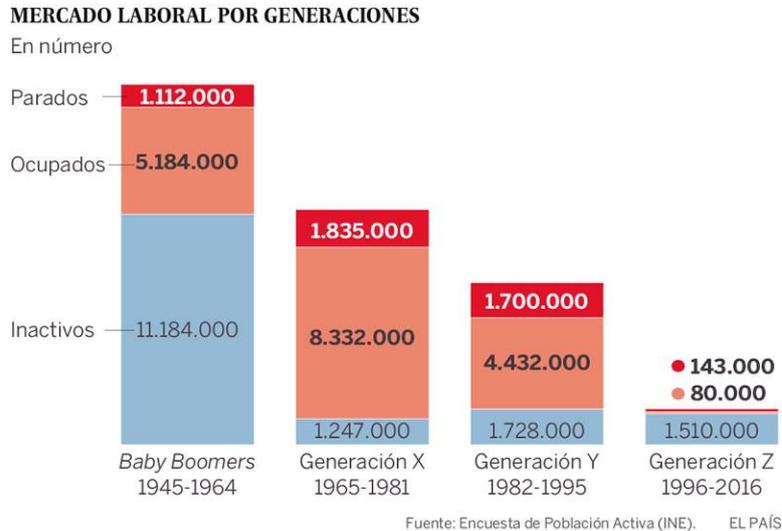
Nos encontramos en un entorno social, cultural y demográfico inédito y lleno de retos, que son factores clave que condicionarán la compra y aceptación de nuestra solución.

Por un lado en el mundo empresarial conviven 4 generaciones de trabajadores muy diferenciadas en cuanto a actitudes, comportamientos, expectativas, hábitos y motivaciones.

Hablamos de los *Baby Boomers*, la Generación X, la Generación Y también conocida como los *Millennials* y la Generación Z, recién incorporados al mercado laboral. No solo difieren en la forma de concebir el trabajo, sino que presentan una disposición diferente a la hora de enfrentarse al cambio que una solución de estas características conlleva. Será pues un reto acercarnos a los *Baby Boomers* y a la Generación X, que en muchos casos serán nuestros principales compradores aunque no tan familiarizados con las nuevas tecnologías.

Por otro lado, existen grandes diferencias culturales en el concepto de jornada laboral y gestión del tiempo en función del país de origen de nuestros clientes. Así, nos encontramos sociedades de cultura latina con tendencia a una mayor flexibilidad y relajación en el seguimiento de normas y pautas horarias (serán por tanto nuestros clientes objetivos) y otras sociedades como las de influencia anglosajona u oriental con un estricto carácter en la gestión del tiempo, en las que será más difícil resaltar nuestra propuesta de valor, ya que puede no evidenciarse la misma problemática.

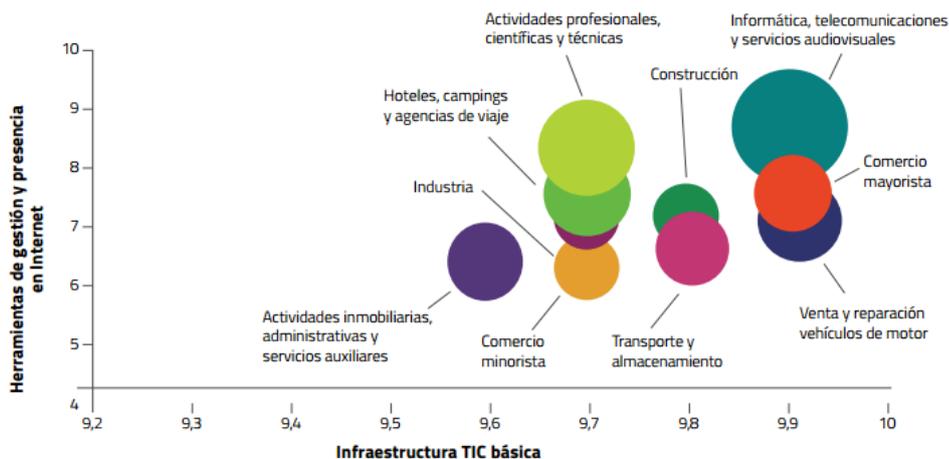
Adicionalmente, somos conscientes de la tendencia a flexibilizar el entorno laboral incluyendo los horarios de entrada y salida o la posibilidad de teletrabajo y las dificultades que conlleva hacer partícipes a los empleados de la importancia de ser puntual, para lo cual completamos nuestra oferta de valor con técnicas de gamificación.



Mercado laboral por generaciones en España en Diciembre 2016 (Fuente: INE)

3.4. Entorno Tecnológico

La ferviente digitalización de las compañías y, en muchos casos, de fenómenos como la industria 4.0 o la automatización de tareas plantea un escenario muy interesante para nuestra solución pues encaja perfectamente en las pretensiones de mejorar y optimizar los procesos a la par que concienciamos y ayudamos a reducir los nada despreciables costes que suponen las malas prácticas en la gestión de eventos y reuniones.



Comparativa sectorial de la adopción de las tecnologías TIC en Pymes y grandes empresas en 2014 (Fuente: INE)

Adicionalmente y con el objetivo de lograr adaptarse mejor a las circunstancias de un mercado cambiante, muchas compañías están adoptando el uso de metodologías ágiles, inicialmente concebidas para el desarrollo de software pero aplicables a otros sectores. Así, surgen nuevos

roles como los *Agile Coaches*, facilitadores que se encargan de implantar dichas metodologías y velar por el cumplimiento de las buenas prácticas, entre ellas la optimización y buena gestión del tiempo. Estos nuevos perfiles tecnológicos supondrán una buena parte de nuestros clientes potenciales.

Adicionalmente, el entorno global actual en el que se desenvuelven las economías de mercado e Internet, supone un hábitat muy favorable para la reducción de barreras de entrada de soluciones empresariales como la nuestra tanto a nivel nacional como internacional.

3.5. Entorno Ético / Ecológico

No hemos encontrado factores éticos o ecológicos que puedan condicionar el lanzamiento y desempeño de nuestra solución en el mercado. Aunque no es el objetivo principal de nuestro producto, la aceptación y uso de [LeanMeetings](#) podría contribuir de manera limitada a la reducción del consumo de papel y otros productos de papelería, en consonancia con las políticas medioambientales que muchas compañías aplican hoy día como parte de su Responsabilidad Social Corporativa. Igualmente en un entorno de optimización y gestión del tiempo, vinculado al respeto por la conciliación de la vida laboral y familiar, nuestra solución estaría en sintonía dentro de esas políticas laborales.

3.6. Entorno Legal

Las diferentes normativas en materia de privacidad y protección de datos personales y la falta de normalización existente, no sólo en los países miembros de la UE sino en otras regiones de habla hispana, suponen un gran reto a la hora de comercializar nuestra solución.

En efecto, muchas compañías conscientes de la amenaza que supone manejar información confidencial han establecido estrictas políticas de gestión de la información requiriendo en ocasiones ser almacenada y/o tratada de manera exclusiva en sus centros de datos.

Por ello [LeanMeetings](#) ofrece a sus clientes dos modalidades en cuanto a la gestión de la información:

- *On-premise*, gestionado por los propios clientes.
- En la nube, alojado en *Amazon Web Services*, presente en los cinco continentes para un mejor tiempo de respuesta y escalabilidad.

El hecho de emplear la nube de Amazon nos permite ajustarnos a la normativa legal existente cada región, siendo posible para empresas europeas que sus datos nunca abandonen la UE o se compartan con países como EEUU. En caso de querer hacerlo, AWS (*Amazon Web Services*) está certificado bajo el *EU-US Privacy Shield*, el marco regulatorio establecido entre la Unión Europea y el gobierno de los Estados Unidos.

Desde el punto de vista legal, [LeanMeetings](#) estando constituida en España se rige por la LOPD (Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal), siendo de las leyes de protección de datos más estrictas del mundo, que garantiza un adecuado tratamiento de la información personal de sus clientes.

4. Análisis del Mercado y Sector

*“Utilicemos el tiempo como herramienta,
no como vehículo”*

John Fitzgerald Kennedy

4. Análisis del Mercado y Sector

4.1. Mercado potencial y tamaño

[LeanMeetings](#) se ha concebido como una herramienta idónea para las medianas y grandes empresas, aquellas en las que se ha detectado que existe una mayor necesidad de gestión de las reuniones así como un mayor potencial de aceptación de este tipo de soluciones.

Se trata de un mercado altamente competitivo pero que presenta oportunidades en forma de clientes potenciales dispuestos a explotar nuestra solución, que reúne aquellas características que la diferencia de otras soluciones que podrían posicionarse como competencia (para más información véase el punto 2. Propuesta de valor).

En primer lugar, nuestro foco será acotado a España, si bien en una fase posterior barajamos la posibilidad de desembarcar en otros países dada la universalidad de la solución, especialmente en Latinoamérica donde detectamos que existe este problema y una necesidad imperiosa de ayudar en este aspecto.

[LeanMeetings](#) está orientado a una gran diversidad de clientes, los cuales hemos clasificado en dos segmentos de mercado con dos soluciones que podrían convivir perfectamente en paralelo, tanto para el mundo empresarial ([LeanMeetings Enterprise](#)) como para el mundo del profesional que, de forma individual, esté interesado en optimizar sus reuniones ([LeanMeetings Professional](#)).

Valorando en primer lugar el mercado en términos cuantitativos, contamos con varias fuentes para estimar nuestros potenciales clientes, entre ellos sendos reportes del [INE](#) e [IESE](#), si bien nuestra referencia será el informe [lpyme](#), entidad perteneciente al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, cuyos datos se reproducen a continuación.

Empresas por tamaño	Número de empresas
Autónomos¹ (Sin asalariados)	1.531.316
Microempresas (1-9 asalariados)	1.130.104
Pequeñas (10-49 asalariados)	141.931
Medianas (50-249 asalariados)	22.224
PYME (1-249 asalariados)	1.294.259
Grandes (250 o más asalariados)	4.053
Empresas con asalariados	1.298.312
Total empresas	2.829.628

Empresas inscritas a la Seguridad Social en junio del 2016 (Fuente: Ministerio de Economía y Seguridad Social)

Por tanto, nuestra estimación de mercado en España en cuanto a número de empresas en el ámbito privado sería:

Nº de empresas con	=>50 empleados	26.277
Medianas	50-249	22.224
Grandes	=>250	4.053

En cuanto al número de empleados de las empresas a las que nos dirigimos, y por tanto posibles usuarios de [LeanMeetings](#), el informe Ipyme arroja las siguientes cifras:

Empresas por tamaño	Trabajadores
Microempresas (1-9 asalariados)	2.923.497
Pequeñas (10-49 asalariados)	2.750.199
Medianas (50-249 asalariados)	2.165.254
PYME (1-249 asalariados)	7.838.950
Grandes (250 o más asalariados)	4.701.306
Autónomos²	1.949.212
Total trabajadores	14.489.468

Trabajadores inscritos en la Seguridad Social en junio del 2016 (Fuente: Ministerio de Economía y Seguridad Social)

Por tanto, nuestra estimación de mercado en España en número de usuarios de la empresa privada sería:

ESTIMACIÓN USUARIOS EMPRESA PRIVADA		
Empresa privada	>50 empleados	6.866.560
	50-249 empleados	2.165.254
	>250 empleados	4.701.306

Una vez obtenidos estos datos, no podemos dejar fuera la Administración Pública en todos sus ámbitos, no reflejada en los números anteriores. A pesar de saber que para acceder a este segmento es necesario hacerlo por vía concursal, creemos que la Administración Pública, en especial en Ministerios, Delegaciones, Organismos, Instituciones, Ayuntamientos, Centros Docentes, etc. puede ser aquellos que podrían sacar mayor beneficio de la solución. Véase por tanto la siguiente tabla obtenida del [Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas](#):

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL	527.801
- Administración General del Estado (1)	209.046
- Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado	141.285
- Fuerzas Armadas	121.610
- Administración de Justicia	24.281
- Entidades Públicas Empresariales y Organismos Públicos con régimen específico	31.579
ADMINISTRACIÓN DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS	1.294.765
- Consejerías y sus Organismos Autónomos	210.961
- Docencia No Universitaria	539.224
- Instituciones Sanitarias del Servicio Nacional de Salud	480.626
- Administración de Justicia	38.078
- Fuerzas de Seguridad	25.876
ADMINISTRACIÓN LOCAL	548.944
- Ayuntamientos	487.832
- Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares	61.112
UNIVERSIDADES	147.770
- Inscritos en el RCP	91.879
- No Inscritos en el RCP	55.891
TOTAL	2.519.280

Trabajadores en la administración pública a enero del 2016 (Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas)

Por tanto, nuestra estimación de mercado en España en número de usuarios teniendo en cuenta tanto a empleados de empresas privadas como empleados públicos sería el siguiente:

TOTAL MERCADO (TAM)		
Empresa privada	>50 empleados	6.866.560
	50-249 empleados	2.165.254
	>250 empleados	4.701.306
Empresa pública		2.516.280
TOTAL		9.385.840

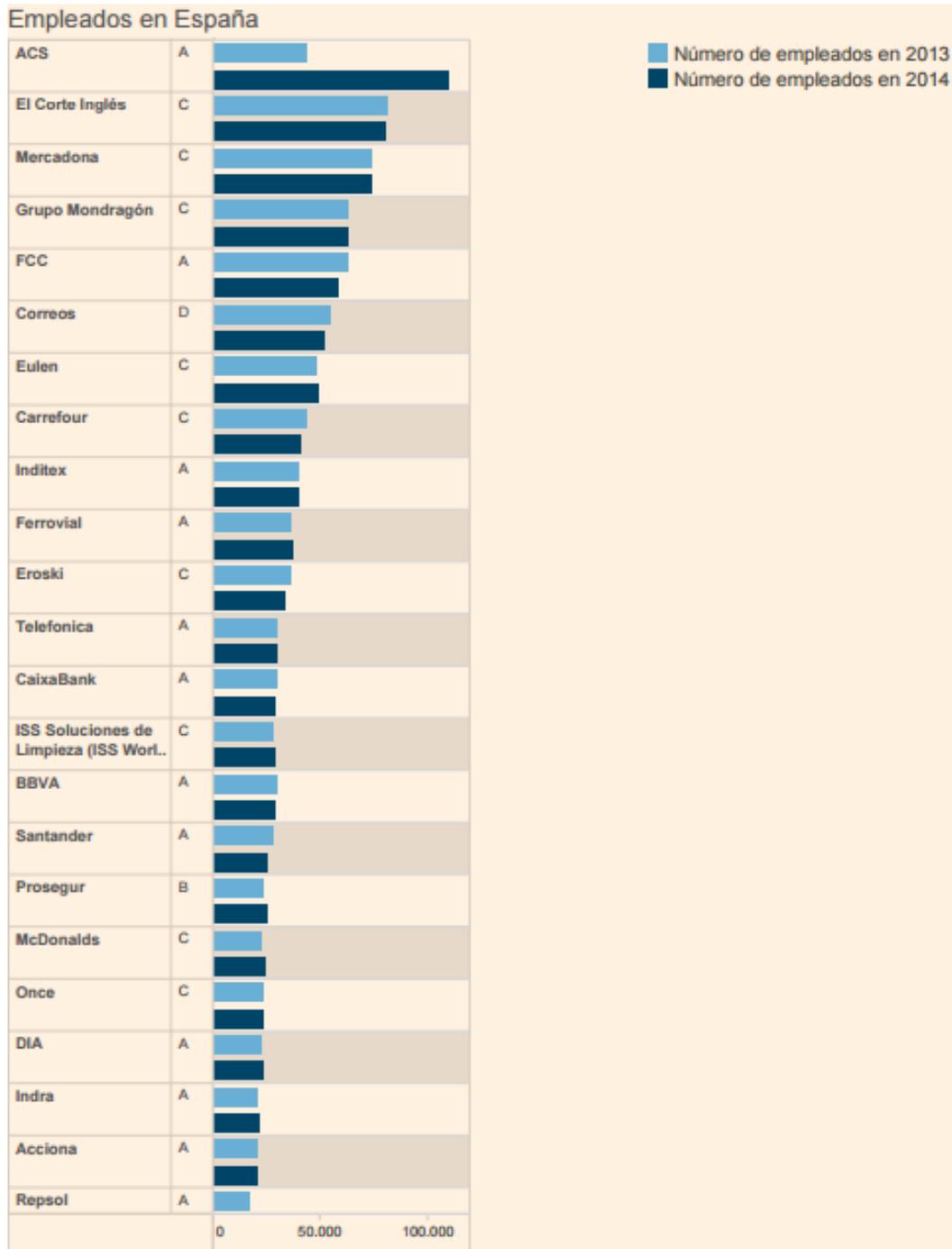
Esta estimación formaría parte del mercado total direccionable también conocido como TAM (*Total Addressable Market*), que es el universo al que nos podemos dirigir.

Desde la perspectiva cualitativa, el objetivo prioritario sería atraer mayoritariamente a la gran empresa, con las que se conseguirían mayor número de usuarios por contrato. Si bien, la masa de empresas entre 50 y 249 empleados las hace también muy atractivas aunque más disgregadas.

Si atendemos a las grandes empresas de nuestro país por número de empleados según el estudio del diario [Expansión](#) (cuya gráfica se adjunta más abajo) destacan aquellas del sector servicios, comercio o constructoras. Debemos concentrar los esfuerzos en aquellas empresas que desempeñen gran parte de su actividad en oficinas sin olvidar que toda gran compañía requiere de cierto personal enfocado en la gestión empresarial y por tanto desempeñando labores que requieran colaboración, y por ende, reuniones. Esto nos indica que nuestra base de clientes es amplia incluso en grandes empresas de los sectores mencionados.

Si cruzamos estos datos con los rankings de las empresas más grandes en cuanto a facturación acorde a lo expuesto en fuentes como [Economipedia](#) y [El Economista](#) podemos poner el foco en empresas de determinados sectores, mucho más sensibles a la problemática planteada:

- Banca (Santander, BBVA, Caixabank, etc.)
- Energéticas (Iberdrola, Repsol, Gas Natural, etc.)
- Tecnológicas (Telefónica, Indra, Samsung, etc.)



Número de empleados en las principales grandes empresas españolas (Fuente: Expansión)

Por otro lado, también queremos apuntar de forma individual a los propios gestores y facilitadores de reuniones, implicados casi personalmente en optimizar el tiempo y los recursos, y que pueden ser la pieza clave para ir penetrando en las empresas más relevantes. Podrían actuar como propios embajadores de la solución, sirviendo para nosotros como reclamo publicitario.

Para ello, hemos contabilizado de forma rápida, vía LinkedIn, el número de esos perfiles identificados en España (*Scrum Master*, *Agile Coaches*, Facilitadores/Organizadores y *Project Managers*) obteniendo los siguientes números:

PERFILES PROFESIONALES OBJETIVO	
<i>Scrum Master</i>	1.087
<i>Agile Coaches</i>	340
Facilitadores	3.635
<i>Gestores de proyecto / producto</i>	132.561
TOTAL	137.623

4.2. Análisis sector del software

La industria del software (sector tecnológico), en concreto de soluciones empresariales, donde estaría enmarcada nuestra empresa, se encuentra en constante evolución, dominado desde su nacimiento en grandes empresas y consultoras que actúan como factorías de software que desarrollan las soluciones. La gran mayoría de estas empresas tienen su origen fuera de España: Microsoft, Atlassian, Google, SAP, y son gigantes con los que se hace difícil competir.

Si bien, de un tiempo a esta parte, con la irrupción de las *startups*, muchas de ellas con corte tecnológico, orientadas al desarrollo de software, se ha facilitado la creación de aplicaciones por empresas pequeñas, pero más flexibles y adaptables a un entorno demasiado cambiante, añadiendo dinamismo a la propia industria.

Todo el sector tecnológico, y en especial en el de las TIC, donde podríamos englobar a la citada industria del software, ha sufrido el impacto de la crisis económica con una caída del 18% como un marcado carácter deflacionista, ya que se bajaban los precios que conllevaba producir más pero ingresar menos. Las cifras del 2015 son esperanzadoras, con un crecimiento del sector del 3,3% por encima del PIB. En total, la facturación rondó el pasado año los 79.000 millones de euros, casi el 8% del PIB según se cita en un reciente [informe de El País](#).

Si consultamos el [INE](#), encontraremos las cifras más relevantes del sector de las TIC del año 2014 (el último disponible). El volumen de negocios de las empresas del sector alcanzó los 81.588,9 millones de euros en 2014, un 1,7% más que en el año anterior. El número de empresas del sector TIC aumentó un 4,7% y el número de ocupados se incrementó un 1,6%. Todos estos números evidencian que nos encontramos ante un sector en crecimiento y con excelentes oportunidades futuras dentro de nuestro país.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Número de empresas	43.708	42.078	43.451	44.298	48.218	49.863	52.204
Número de ocupados	415.605	396.395	396.543	399.783	403.422	390.638	396.706

Evolución del número de empresas y ocupados en el sector TIC 2008-2014 (Fuente: Encuesta Industrial de Empresas y Encuesta Anual de Servicios)

Millones de euros

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total sector TIC	5.948,4	4.283,6	4.319,7	3.324,3	2.825,5	2.531,2	2.609,7
Total producción industrial	431.191,1	335.854,4	359.807,1	382.380,8	377.949,1	369.629,5	371.771,9

Evolución del valor de la producción de bienes TIC 2008-2014 (Fuente: Encuesta Industrial de Productos)

4.3. Análisis de la competencia

En nuestro análisis de competencia hemos identificado una serie de compañías que ofrecen productos con ciertas semejanzas a nuestra propuesta de valor, si bien ninguno de los productos analizados cubre toda la funcionalidad que ofrecemos en los mismos términos.

Realizaremos el estudio de competidores teniendo en cuenta las características del producto, su mercado potencial y su precio

TribeScale

TribeScale se define como una plataforma para gestionar equipos en empresas “de alto rendimiento”, imitando a las técnicas que utilizan las grandes compañías norteamericanas del sector del software como Google, Facebook o Tesla.



Para ello ofrece herramientas de comunicación unificada, accesible desde móvil u ordenador, intercambio de ficheros, gestión de notas y actas, establecimiento y seguimiento de objetivos así como encuestas para solicitar *feedback* e integración con otros sistemas empresariales, entre otros. Uno de los objetivos de TribeScale es el empleo de su solución como alternativa a la realización de reuniones.

El producto se ofrece como un portal alojado en los servidores de la compañía. Si bien no se detalla la política de precios, actualmente es posible utilizar TribeScale de forma gratuita.

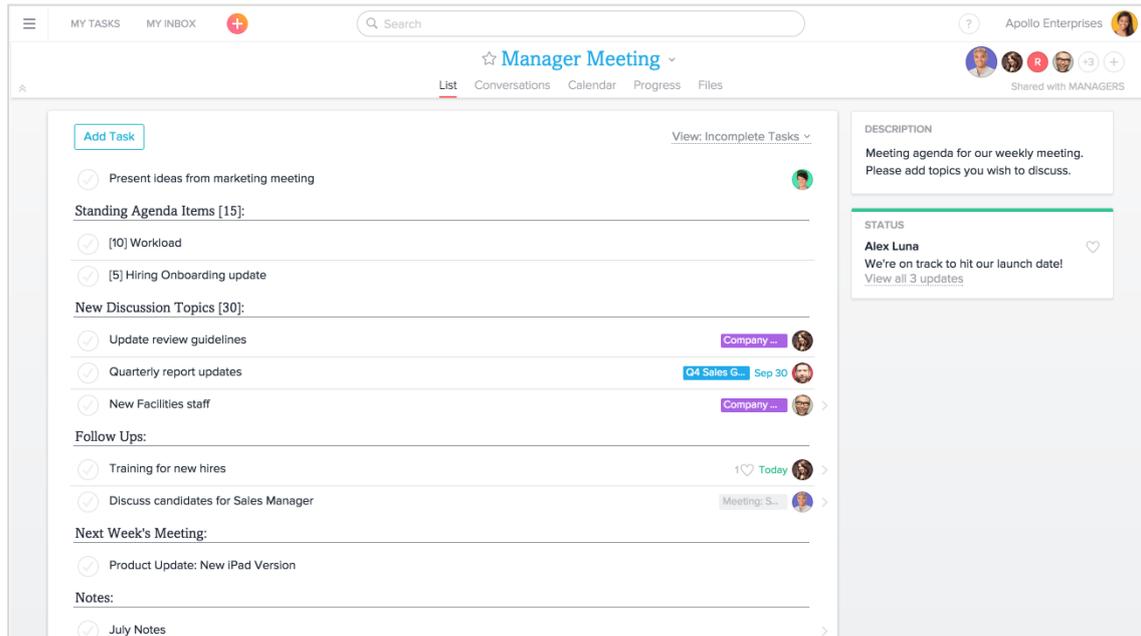
TribeScale es una empresa española domiciliada Barcelona, con antigüedad algo mayor a 1 año.

Asana

En línea con TribeScale y con otros productos enfocados a mejorar la productividad (reuniones incluidas), nos encontramos con Asana que se define como una plataforma que facilita a los equipos llevar a cabo un seguimiento de sus tareas y obtener resultados.

Asana permite considerar las reuniones como proyectos, asignando los temas a discutir, los asistentes y las tareas a realizar durante y después de la reunión de forma que sea posible realizar el seguimiento de las mismas.

No disponen de generación de actas, control de tiempo ni control de costes.



En cuanto al modelo de negocio, han optado por un modelo *freemium* con grandes limitaciones. Poder emplear la herramienta con todo su potencial tiene un coste de \$8.33 por usuario al mes que se factura de forma anual.

Free	Premium
\$0	\$8.33 per member per month billed annually
Asana is free for teams of up to 15 people.	Price per member is automatically reduced for small teams.
Sign up for free	Calculate your price

En su página web anuncian una cartera de clientes amplia incluyendo multinacionales norteamericanas en su mayoría. Basados en San Francisco, cuentan con oficinas en NYC y Dublin, ofreciendo el servicio a través de Internet en todo el globo.

Agreedo

AgreeDo se define como una herramienta para preparar, realizar y dar seguimiento a cualquier tipo de reunión, permitiendo crear la agenda del día, recopilar las actas y rastrear los resultados de una manera sencilla. Incluye un temporizador para agilizar la operativa de las mismas así como un buscador de reuniones e integración con Google Calendar y Outlook.

En cuanto al modelo de negocio, han optado por la modalidad *freemium*, es decir, disponen de un servicio básico gratuito con limitación en el número de reuniones y participantes, pudiendo adquirir nuevas funcionalidades desde \$7.90/mes por cada usuario.

Para equipos, AgreeDo ofrece un pack de \$60/mes que cubre hasta 10 usuarios.

Si bien operan a nivel mundial, anunciando más de 25.000 usuarios satisfechos, la compañía se encuentra domiciliada en Múnich, Alemania.



The screenshot shows the AgreeDo website with the following content:

- agreedo** logo in the top left corner.
- Navigation links: **CARACTERÍSTICAS**, **PRECIOS**, **REGISTRARSE**.
- Section header: **QUÉ ES LO QUE HACEMOS**.
- Text: "AgreeDo es su herramienta para preparar, realizar y dar seguimiento a cualquier tipo de reunión que usted tenga. Cree ordenes del día, tome minutas y rastree los resultados."
- Four feature cards:
 - EDICIÓN GRATIS BÁSICA**: "La edición básica AgreeDo's es **gratis de por vida**."
 - MONTONES DE CARACTERÍSTICAS**: "Comentarios, seguimiento, adjuntos, lista de tareas flexible, auto-historia, búsqueda avanzada, etcétera."
 - INTEGRACIÓN CON GOOGLE CALENDAR Y PLUGIN DE OUTLOOK (BETA)**: "Enviar invitaciones se integra perfectamente con Google Calendar, Lotus Notes y Microsoft Exchange / Outlook tan bien como muchos otras otras aplicaciones de calendario. Con nuestro Plugin de Outlook (beta), usted puede usar AgreeDo directamente desde Microsoft Outlook."
 - EDICIÓN PREMIUM DISPONIBLE**: "Para funcionalidad extra usted puede hacer un incremento a la edición Premium de AgreeDo."

MeetingSift

MeetingSift se define como una plataforma colaborativa para llevar a cabo reuniones presenciales y remotas que permite a los asistentes participar, incrementar sus contribuciones y ahorrar tiempo.

La plataforma permite crear la reunión y los temas a tratar, invitar a los participantes a través de email o de código de acceso, permite dirigir la reunión revisando cada uno de los puntos del día y finalmente obtener reportes. Adicionalmente incluye control de tiempos y participación a través de encuestas, generación de ideas y priorización de tareas.

La cartera de clientes anunciada en su página web es amplia e incluye grandes multinacionales de diferente índole así como instituciones públicas. Prometen un ahorro de tiempo del 20%, así como un sustancial incremento de las contribuciones de los empleados.

Su canal de distribución es Internet y ofrecen una política de precios flexible basada en el cobro por usuario activo al mes, con descuentos e incremento en la funcionalidad si el número de usuarios es elevado.

Si bien MeetingSift ofrece sus servicios a nivel mundial, se encuentran domiciliados en Honolulu, Hawaii.

Plan and run meetings in four easy steps:

-  **BUILD MEETING AGENDA**
Combine interactive group activities and slides.
-  **INVITE PARTICIPANTS**
Via email or meeting code.
-  **HOST MEETING**
Guide the meeting by following the agenda step by step.
-  **RECEIVE REPORT**
Share outcomes with stakeholders.



Other product features that make your meetings great

-  **SLIDE INTEGRATION**
Create text, image, and video slides in MeetingSift, or import slides from other presentation platforms like PowerPoint and Keynote.
-  **LIVE VISUALIZATIONS**
Focus the discussion and inform participants by displaying real-time graphs and summaries of group activities and collaborations.
-  **TIME TRACKING**
Stay on time by tracking overall meeting time, as well as the time spent on individual agenda items and group activities.
-  **MEETING MINUTES**
Have one, or more, note takers easily capture meeting minutes and collaboratively record the outcomes of the meeting.
-  **TASK ASSIGNMENTS**
Easily build a list of tasks assigned to team members during the meeting, making sure all action items are recorded for follow up.
-  **INSTANT REPORTS**
Receive a summary of meeting participant contributions, decisions, minutes, and task assigned, ready for sharing after the meeting.

TEAM	PRO	BUSINESS	EVENT
For meetings with up to 25 participants.	For meetings with up to 100 participants. Explore features »	For meetings with up to 200 participants. Explore features »	For events with up to 500* participants. Explore features »
			
\$9 /month	\$39 /month	\$89 /month	\$399 /month
GET TEAM	GET PRO	GET BUSINESS	GET EVENT

BoardPad

Si bien la web no ofrece demasiada información técnica respecto al producto o servicio ofertado, parece que BoardPad pretende ofrecer una solución para sistemas Windows y Mac para la gestión integral de las reuniones, haciendo hincapié en la seguridad de la información y de los datos compartidos a través de la misma.

En contacto con la buena gestión

BoardPad pone a su alcance, de forma segura, reuniones y documentos digitales, en cualquier momento y en cualquier lugar

- Preparación eficiente de reuniones
- Acceso seguro a la información de la empresa
- Inclusión de notas en documentos
- Votaciones y mucho más



Entre sus funcionalidades se incluye la creación de reuniones y actas, posibilidad de utilizar plantillas personalizables para las reuniones, envío y almacenaje seguro de documentos, sistema de votación y anotaciones sobre las actas o documentos compartidos.

No existe información pública del modelo de negocio o política de precios.

BoardPad se encuentra basado en Londres, Reino Unido y pretende ofrecer su producto a nivel mundial sin clientes ni casos de éxito anunciados.

BrilliantMeeting

BrilliantMeeting se define como una aplicación gamificada para la gestión de reuniones que permite convocar a los asistentes, definir una agenda y planes de acción, recibir *feedback* durante la misma y controlar su tiempo y coste de las reuniones.

Además promete automatizar todo el proceso, desde la preparación al envío de las actas y aplicar gamificación para involucrar a los asistentes. Además ofrece un curso online y consejos para ser más productivo.

La aplicación, que se distribuye por Internet, se encuentra actualmente en fase beta y el modelo de negocio se basa en la facturación por usuario con un coste de 4 euros al mes, si bien ofrece un periodo de prueba gratuito de 30 días.

BrilliantMeeting es un producto desarrollado por la compañía GameLearn, basada en Pozuelo de Alarcón, Madrid y con oficinas en Miami, EEUU.

BRILLIANT MEETING BETA

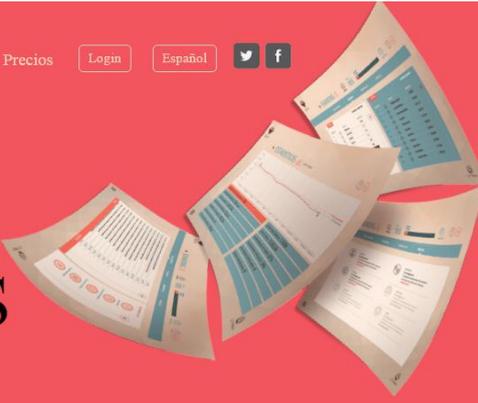
Beneficios Funcionalidades Precios Login Español

EXPRIME TUS REUNIONES

App gamificada para gestión de reuniones

[Pruébala gratis](#) [Cómo funciona](#)

30 días gratis. Sin tarjeta de crédito



Beneficios

Resolver el problema de las reuniones ineficaces es el primer paso para aumentar la productividad

-  **Involucra a los asistentes**
Comunica los objetivos y los temas a preparar
-  **Enfoca tus reuniones**
Cumple con los temas y tiempos de tu agenda
-  **Lidera reuniones productivas**
Toma decisiones y define planes de acción
-  **Mejora como gestor**
Recibe feedback de la app, de los asistentes y mide el rendimiento de tus reuniones
-  **Diviértete**
Consigue medallas y compite con otros usuarios
-  **Aprende**
Accede a consejos y trucos de la comunidad de Brilliant Meeting

Funcionalidades

Una app y un curso unidos para la gestión eficaz de reuniones

GESTIONA REUNIONES

Diseña la agenda, define objetivos y asigna tiempos, establece tareas y responsables, envía automáticamente convocatorias integradas en tus calendarios y automatiza todo el proceso desde la preparación hasta el envío de actas.

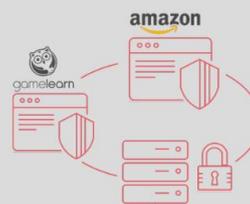


MIDE TUS RESULTADOS Y TU EVOLUCIÓN

Controla el tiempo y el coste de las reuniones. Consulta rankings, barras de progreso, estadísticas, niveles, etc. Recibe premios si cumples el horario establecido y la planificación, gana trofeos y conviértete en un gurú de la gestión de reuniones.

ARCHIVA TODO EN UN ÚNICO LUGAR SEGURO

Toda la información se aloja en servidores con la garantía de Amazon Webservices. Protocolo seguro HTTPS con certificado con claves SHA-2 de 2048 bits emitido por Starfield Technologies.



Mis Reuniones

Se trata de una aplicación disponible para PC o iPad que permite la organización, realización y seguimiento de las reuniones. Está enfocada a la operativa de las reuniones, permitiendo definir y consultar la agenda de la reunión, grabar notas de voz para recordar los detalles, recopilar actas así como realizar un seguimiento de los acuerdos alcanzados durante la misma, asignando responsables y fechas de consecución.

Sin embargo no incluye la posibilidad de controlar el coste económico ni la integración con otras plataformas. Tampoco ofrece la posibilidad de reserva de salas o gestión de otros recursos.

Mis Reuniones es un producto desarrollado por la compañía Adsum Software Experience con sede en Culiacán, México, que se ofrece a nivel mundial a través de las tiendas de aplicaciones de Apple y Microsoft a un precio estimado de 279 pesos mexicanos (aproximadamente 13€).



Mis Reuniones La herramienta definitiva para gestionar reuniones 360°

PLANEA
Organiza la temática y objetivos de la reunión convocando ordenadamente a todos los participantes desde una sencilla interfaz.

DESARROLLA
La reunión tomando evidencia fácilmente de todos los acontecimientos y acuerdos importantes, generando una minuta inteligente que se distribuirá al término de cada reunión.

GESTIONA
Da seguimiento a todos los acuerdos derivados de tus reuniones organizados por categorías, prioridad, responsables, hasta su cumplimiento.

MeetingKing

MeetingKing consiste en una aplicación focalizada en la gestión operativa de las reuniones, antes, durante y después del transcurso de las mismas permitiendo crear la agenda empleando plantillas predefinidas, integrar la convocatoria con calendarios populares, crear tareas y asignar puntos de acción y generar actas de manera automática a partir de notas tomadas durante la reunión. Sin embargo, no ofrece control de gestión económica y de recursos.

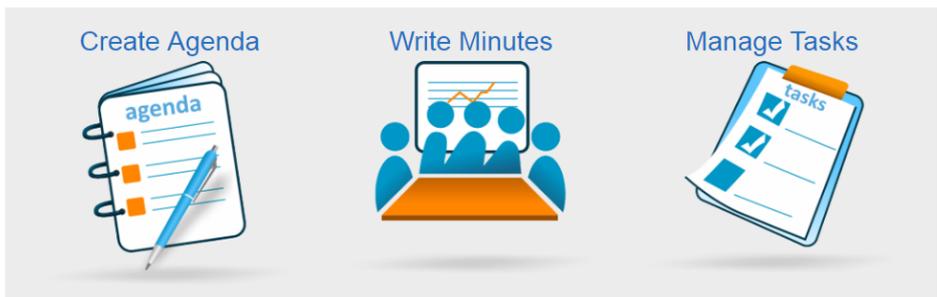
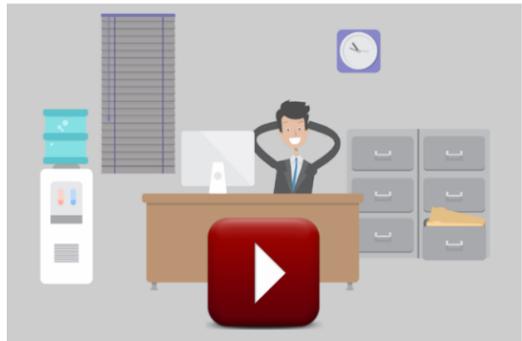
La aplicación está disponible para navegadores Chrome y tabletas iPad.

Stop Wasting Time. Make Your Meetings Count!

MeetingKing will make your face-to-face and virtual meetings more productive with less effort!

Use alone or collaborate.

[Sign Up for Free](#)



En cuanto al modelo de negocio, el producto se ofrece en diferentes planes de precios según el número de organizadores de reunión y las necesidades de cada usuario, comenzando por una versión gratuita con limitaciones además de un periodo de prueba durante 30 días.

	Free	Pro Single	Pro Small	Pro Medium	Pro Large
	\$0.00	\$9.95/mth	\$39.95/mth	\$64.95/mth	\$124.95/mth
Number of meeting organizers	N/A	1 organizer	5 organizers	10 organizer	25 organizer
Participate in unlimited meetings	✓	✓	✓	✓	✓
Use full task manager	✓	✓	✓	✓	✓
Create unlimited meetings		✓	✓	✓	✓
Agenda templates		✓	✓	✓	✓
Custom logo		✓	✓	✓	✓
Google Calendar Integration		✓	✓	✓	✓
Manage member accounts			✓	✓	✓
Storage period	3 months	unlimited	unlimited	unlimited	unlimited
	Sign Up	Try Free	Try Free	Try Free	Try Free

MeetingKing una compañía que pone a disposición de los clientes de todo el mundo su producto desde Connecticut, EEUU.

La siguiente tabla comparativa resume las principales funciones ofrecidas por [LeanMeetings](#) respecto de nuestros competidores más directos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Los precios de la solución son por usuario y mes, salvo que se indique lo contrario.
- El nivel de amenaza ha sido establecido siguiendo el criterio de funcionalidad ofrecida, oferta comercial y actual base de clientes.

 LeanMeetings								
Gestión de tiempo y agenda	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Control del coste	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Gestión de actas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión logística	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Gestión de tareas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Control de asistencia	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Seguimiento de objetivos	✓	✓	✓	?	✓	?	✓	✓
Métricas y estadísticas	?	✓	✓	?	✗	?	✗	✓
Feedback asistentes	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓
Gamificación	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Integración empresarial	✓	✓	✗	?	✗	✓	✗	✓
Multiplataforma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Precio	\$7.90	\$8.33	€4	?	\$9	\$9	MX \$279	?
Nivel de amenaza	Alto	Medio	Muy Alto	Muy bajo	Muy bajo	Alto	Bajo	Medio

* Precio mensual por organizador

** Precio por aplicación, sin límite de usuarios. Limitado a 1 dispositivo.

5. Plan Estratégico

*“Sólo le falta el tiempo a quien no sabe
aprovecharlo”*

Gaspar Melchor de Jovellanos

5. Plan Estratégico

La estrategia de la empresa ha de definir y establecer las acciones que permitan obtener y asegurar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible ante la competencia, con los objetivos de satisfacer al cliente, fidelizarlo, conseguir la mayor cuota de mercado y la máxima rentabilidad.

Los tres pilares principales para lograr estos objetivos serán:

- Diferenciación: el producto ha de ofrecer un valor agregado respecto a otros de la competencia, superando las expectativas del cliente.
- Competitividad: el coste ha de ser atractivo para conseguir una óptima relación coste/beneficio para el cliente y a la vez proporcionar los márgenes esperados.
- Enfoque: adecuada selección de mercados y clientes objetivo.

Basados en la cadena de valor de Porter, otro de los objetivos estratégicos para el éxito de la empresa será la gestión eficiente de cada una de las actividades. Esto será siempre primordial, pero más aún en fase de inicio y crecimiento donde se necesitarán los mayores esfuerzos y los costes tendrán una mayor repercusión en la cuenta de resultados. Se habrá de adoptar una mentalidad Lean que oriente las decisiones y la personalidad de la empresa, en consonancia además con la solución que se ofrece a los clientes.



Fuente: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Tanto las actividades primarias como las de apoyo se desarrollan con más detalle en sus respectivos apartados (modelo de negocio, operaciones, marketing, personas...).

La empresa actuará en un principio bajo la figura jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa, por permitir su rápida constitución y órganos sociales sencillos, así como ciertas ventajas fiscales.

El desarrollo de **LeanMeetings** como empresa seguirá una evolución con una serie de etapas en las cuales se han de conseguir ciertos hitos (*MS=milestone*) de acuerdo a unos objetivos establecidos tanto a nivel de mercado como económicos. Las fases principales que se estima estructuran la hoja de ruta son:



- **Fase 0: Desarrollo**
 - En esta fase se creará la versión comercializable de [LeanMeetings](#). Búsqueda de inversores en base al desarrollo, equipo, presentación de la solución, estudios de mercado y económicos y lanzamiento de las acciones estratégicas adecuadas. Negociación con proveedores. Búsqueda de socios. Presencia en redes sociales y optimización de páginas web.
 - Tiempo estimado: 6 meses.
 - MS0: Producto comercializable.
- **Fase 1: Penetración**
 - Esta es la fase en la cual se realizará el lanzamiento del producto y empezará su comercialización oficialmente y penetración en el mercado. Desarrollo y mejora del producto. Servicios de consultoría. Campañas de promoción. Consecución de financiación. Negociación con proveedores. Consolidación de socios. Crecimiento del equipo.
 - Tiempo estimado: 6 meses.
 - MS1: Posicionar la marca. Financiación.
- **Fase 2: Posicionamiento**
 - Posicionamiento de la marca como referente en el mercado para este tipo de soluciones.
 - Consolidación de marca. Aumentar el número de usuarios. Fidelización. Consolidación del equipo. Mejora del producto.
 - Tiempo: 12 meses (correspondientes al 2º año).
 - MS2: Incremento cuota de mercado. Posicionamiento de marca y producto.
- **Fase 3: Consolidación**
 - Consolidación de la empresa. Estabilidad económica. Consecución de beneficios. Incremento de cuota de mercado. Mejora del producto. Nuevas aplicaciones y servicios.
 - Tiempo: 3º año en adelante.
 - MS3: incremento beneficios e incremento de cuota de mercado. Marca de referencia en el mercado.

Los diferentes aspectos en todos los ámbitos de la gestión deberán ser monitorizados periódicamente mediante el empleo de KPI (*Key Performance Indicators*) que darán visión acerca de la consecución de los objetivos establecidos o posibles desviaciones que la comprometan. Se empezarán a utilizar a partir de la fase 1 de manera sistemática, ya que en la fase 0 de desarrollo no se tendrá una estructura suficiente que lo justifique. Habrá un conjunto de KPIs que será común a todas las fases, aunque cada una de ellas a su vez tendrá un set propio dado los diferentes objetivos estratégicos en cada una de ellas (ver 6. Plan de Marketing).

Estos KPIs pueden establecerse en cuatro bloques fundamentales: económicos, marketing y ventas, operativos y clientes. Este último grupo lo ponemos con entidad propia ya que es la piedra angular y foco del negocio. Como ejemplo de KPI generales podemos citar:

- **Financieros**
 - Facturación: ingresos por facturación.
 - Costes totales: costes totales de empresa mensual.
 - Margen bruto sobre ventas: porcentaje de la diferencia entre ventas y costes respecto de las ventas.
 - ROI: beneficio neto respecto de las inversiones realizadas.

- **Marketing y ventas**
 - Cuota de mercado: porcentaje de cuota en el mercado.
 - Clientes conseguidos al mes: número de clientes conseguidos al mes.
 - Coste por cliente: coste de las acciones de marketing dividido por el total de clientes.
 - Coste por *lead*: coste de las acciones de marketing dividido por el total de *leads*.
 - Porcentaje de conversión: número de conversiones totales entre número de visitas totales.

- **Operativos**
 - Tiempo del ciclo de cumplimiento de los pedidos: es el tiempo que pasa desde que el cliente realiza el pedido hasta que recibe el producto o servicio.
 - Tasa de entrega completa y a tiempo: es el número de pedidos completados y entregados a tiempo, en comparación con el número total de pedidos.
 - Horas de consultoría: tiempo mensual dedicado a consultoría.
 - Velocidad de desarrollo.
 - Calidad del producto (defectos detectados, severidad, satisfacción de los clientes).
 - Automatización de tareas, *testing*, despliegue.

- **Clientes**
 - Grado de satisfacción con el producto: grado de satisfacción medio expresado por los clientes en las encuestas de satisfacción.
 - Número de quejas/reclamaciones: número de quejas o reclamaciones planteadas por los clientes al mes.
 - Valor del tiempo de vida del cliente (CLV): es el valor generado por un cliente en su relación con la compañía a lo largo del tiempo

Para cada uno, en función de la fase en la que se encuentren, se especificará un valor objetivo a conseguir.

	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Responsable	Periodicidad
FINANCIEROS	Maximizar resultados. Liquidez adecuada.	Facturación	€ facturados	CFO	Mensual
		Costes totales	€ coste		Mensual
		Margen bruto	$(Ventas - costes) / ventas \times 100$		Trimestral
		ROI	Beneficio/inversiones		Trimestral
MARKETING Y VENTAS	Posicionamiento en mercado	Cuota de mercado	Cientes totales/clientes potenciales	CMO	Mensual
		Cientes al mes	Número clientes conseguidos		Mensual
		Porcentaje conversión	Número conversiones/número visitas		Mensual
	Maximizar eficiencia marketing	Coste por cliente	€ coste marketing / numero clientes		Trimestral
		Coste por lead	€ coste marketing / numero leads		Trimestral
OPERATIVOS	Maximizar eficiencia operativa	Tiempo ciclo cumplimiento pedidos	Horas empleadas en cumplimiento pedido	COO	Trimestral
		Tasa entrega completa a tiempo	Pedidos entregados a tiempo/total pedidos		Trimestral
	Optimización recursos	Porcentaje programación	Horas programación/horas totales	CTO	Mensual
		Porcentaje consultoría	Horas consultoría/horas totales		Mensual
CLIENTE	Excelencia en servicio a cliente	Grado satisfacción	Valor encuesta satisfacción	Toda la organización	Semestral
		Quejas/reclamaciones	Número de quejas o reclamaciones		Mensual
		Customer Lifetime Value (CLV)	€ generados en tiempo de vida cliente		Anual

Se indica un líder para la consecución de cada objetivo, pero toda la organización participará en los mismos, siendo el CEO el principal responsable de liderar el conjunto de resultados.

5.1. Misión, visión y valores

5.1.1. Misión

Ayudar a las empresas a ser más eficientes acuñando el término de **Eficiencia máxima** (Lean) porque “el tiempo es oro” para nosotros y para cualquier empresa.

Sabemos que existe un problema con la gestión de reuniones, especialmente en las medianas y grandes empresas. Por ello, hemos desarrollado una **solución revolucionaria** que permitirá controlar y monitorizar las reuniones con todo detalle en base a:

- Facilitar la consecución de objetivos y el control de costes.
- Proporcionar analíticas que permitan descubrir nuevas métricas.
- Fomentar la involucración de todo el equipo vía gamificación.
- Construcción de una solución personalizable para todo tipo de organizaciones.

5.1.2. Visión

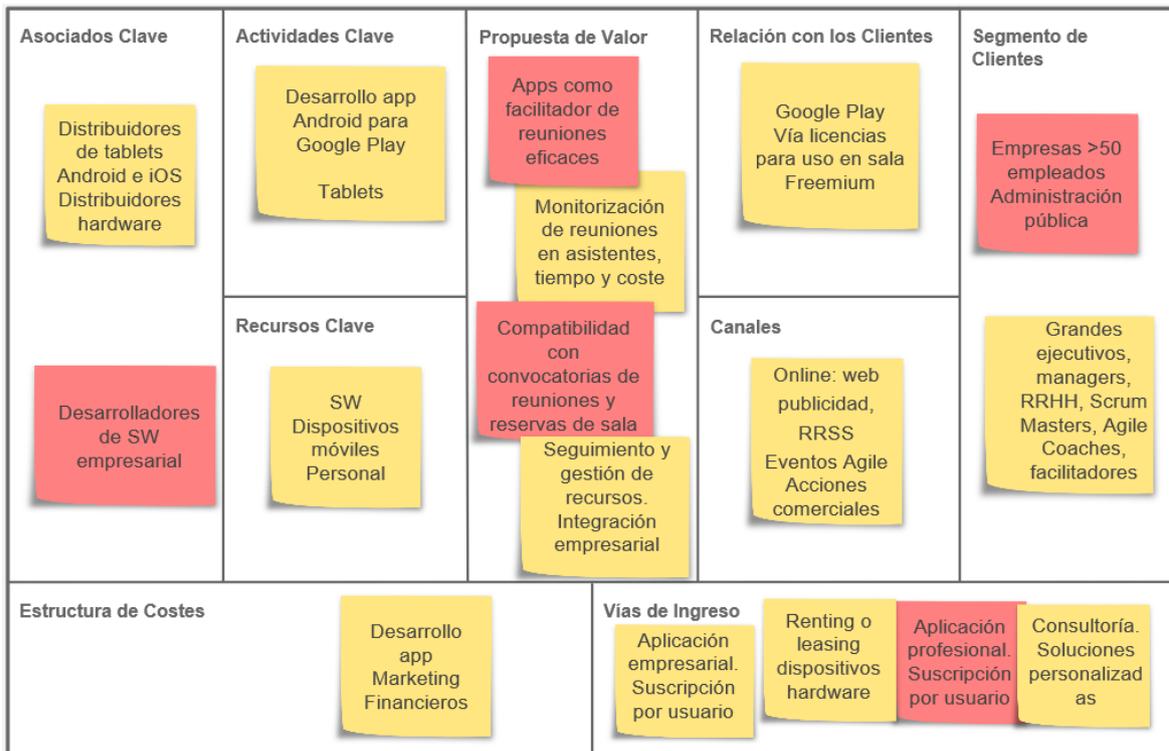
Nuestra visión es la de posicionarnos como la solución líder en la gestión de reuniones entre los profesionales y el mundo empresarial, cambiando la manera de gestionarlas y convirtiéndolas en verdaderos focos de generación de valor, convirtiéndose en eventos realmente productivos.

5.1.3. Valores

- Aportación de valor al cliente.
- Excelencia y mejora continua.
- Adaptación a necesidades concretas.
- Constante innovación.
- Valor del esfuerzo y el trabajo bien hecho.

5.2. Business Model Canvas

Mediante el *Business Model Canvas* se han plasmado las líneas principales que definirán el desarrollo de la estrategia de la empresa y el modelo de negocio a seguir. Los cuatro bloques principales definen cuál es la propuesta de valor, a quién nos vamos a dirigir, cómo vamos a hacerlo y cuánto va a suponer tanto en ingresos como en costes.



5.3. Modelo de negocio.

[LeanMeetings](#) está orientado a una amplia diversidad de clientes, tanto en el sector de las PYME como de la gran empresa e instituciones públicas, además de a profesionales de la consultoría y la gestión de equipos y grupos de trabajo. En principio hemos clasificado nuestro objetivo de clientes en dos mercados bien diferenciados a los que se ofrecerá soluciones específicas:

LeanMeetings Enterprise

- **Objetivo:** Directores, gerentes y mandos intermedios como clientes, siendo usuarios los empleados de cualquier mediana y gran empresa. También instituciones públicas como entidades educativas o la propia administración.
- **Producto:** Versión estándar compatible con sistemas de gestión (Microsoft Office 365, Atlassian JIRA, SAP) con posibilidad de funcionar en aquellos dispositivos que sea necesario como SmartPhones (Android, iPhone, WindowsP), Tablets (Android, iPad, Kindle), SmartTVs (Samsung, LG), Surface (Windows), con o sin *renting*.
- **Oferta:** 6 opciones según el número de usuarios de la empresa, tal y como se detalla a continuación.

- LME10: Paquete de contratación hasta 10 usuarios registrados.
 - LME25: Paquete de contratación hasta 25 usuarios registrados.
 - LME75: Paquete de contratación hasta 75 usuarios registrados.
 - LME+: Contratación de más de 75 usuarios registrados.
 - LMEH: Leasing de hardware.
 - LMEC: Servicios de Consultoría.
- Para la modalidad **LMEH** ([LeanMeetings Enterprise Hardware](#)) se ofrecerá la contratación de dispositivos en *renting* o *leasing*, mediante acuerdos con proveedores que serán gestionados por LeanMeetings. Estos dispositivos serán usados para la monitorización de las reuniones en las propias salas con tablets, SmartTVs, etc.
 - En el caso de **LMEC** ([LeanMeetings Enterprise Consultancy](#)) se realizarán servicios personalizados de consultoría, a presupuestar según el alcance acordado, para la realización de estudios de optimización e integración de la solución en la empresa.

Otros servicios complementarios que se ofrecerán:

- Modificaciones sobre la versión estándar para añadir nuevas funcionalidades.
- Servicio de solución integral mediante servidores *cloud*.

La oferta de estos servicios sería individualizada dependiendo de las características y alcance para cada cliente.

La siguiente tabla muestra en resumen las ofertas de [LeanMeetings Enterprise](#):

PRODUCTO		PRECIO	TARGET	
SOFTWARE	Coordinación y Monitorización	Control de coste de reunión	Medianas y grandes empresas (>50 trabajadores) Administración pública Instituciones públicas y privadas	
		Control de tiempo de reunión		
		Agenda de reunión		
		Seguimiento de agenda		
		Cumplimiento de hitos		
		Asignación de responsables		
		Reminders cumplimiento de hitos		LME10: 15€/mes hasta 10 usuarios
		Creación de alarmas (tiempo, coste...)		
	Control de asistencia			
	Métricas y Resultados	Coste total de la reunión		LME25: 30€/mes hasta 25 usuarios
		Coste reunión por participante		
		Estadísticas de costes		
		Asistencia por participante		LME75: 75€/mes hasta 75 usuarios
		Tiempo empleado vs tiempo previsto		
		Estadística de asistencia		
		Estadística de tiempos y cumplimiento		LME+: 0,8 €/mes por usuario más de 75 usuarios
		Recogida de feedback de participantes		
	Categorización por tipo de reunión			
	Herramientas de gamificación			
Integración empresarial	Compatibilidad con sistemas corporativos			
	Uso de herramientas existentes (e-mail, agenda...)			
	Gestión de salas y recursos			
	Integración con Atlassian Jira, MS Office o SAP			
LMEH	Dispositivo tablet Android Dispositivo tablet iOS	29,95 €/mes		
LMEC	Consultoría de optimización e integración Ampliaciones / modificaciones versión estándar Servicio de solución integral con servidores cloud	Cotización personalizada		

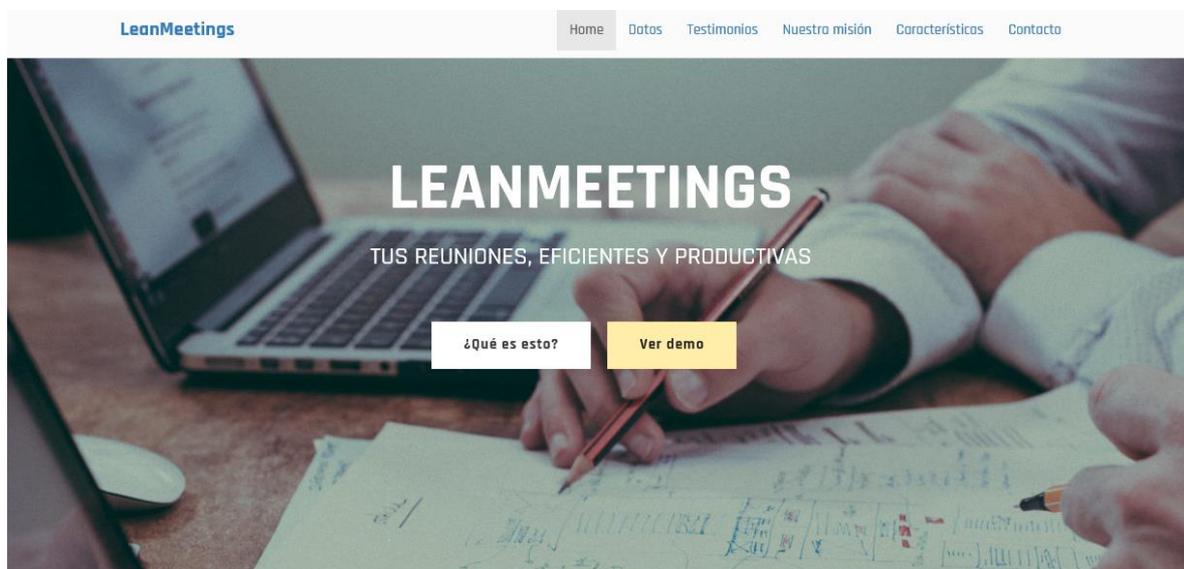
LeanMeetings Professional

- **Objetivo:** Profesionales facilitadores de reuniones (*Scrum Master, Agile Coach, Lean Facilitator*, organizadores de eventos, etc.) y también congresistas o participantes de toda índole en eventos donde el tiempo/coste sea un factor a tener en cuenta.
- **Producto:** Aplicación móvil para Android o iOS que ofrece características limitadas centradas en la monitorización.
- **Oferta:**
 - Versión básica en modalidad *Free* con monitorización de tiempo y coste.
 - Versión Premium con agenda para el seguimiento y control de asistencia a un coste de 2,99 €/mes.

Consideramos que este colectivo es de gran importancia debido a que puede ser un motor para impulsar el conocimiento y promoción de este producto, por lo que se dan estas facilidades (opción Free y Premium a coste reducido) para incentivar su uso.

La promoción se realizará desde la página web leanmeetings.co, la cual estará en los idiomas español e inglés para abarcar el más amplio mercado posible. Para promocionar la página, de

forma que se consiga un buen crecimiento orgánico y generar SEO para tener un buen posicionamiento, se han creado perfiles en redes sociales profesionales tales como LinkedIn, Twitter, Facebook y Google+.



Una vez el cliente empresarial contacta desde la página web solicitando información, se establece contacto con él para estudiar su caso y ofrecerle la solución más adecuada de acuerdo a sus necesidades. Se efectuará un seguimiento individualizado hasta cerrar la venta, siendo posible realizar adaptaciones personalizadas (*ad-hoc*) si algún complemento que el producto estándar no suministre fuera requerido por parte del cliente.

La aplicación estándar se ha desarrollado de manera que abarque las necesidades generales de gestión de reuniones. Se ha desarrollado en un entorno sencillo y amigable, con visualización clara de la información y conectividad a plataformas estándar (ver 2.3 Producto y servicio). Para más información, véase el detalle del producto en la página web leanmeetings.co.

Para el cliente profesional, la aplicación de [LeanMeetings Professional](#) podrá descargarse directamente desde los markets correspondientes de las plataformas móviles para las que se encuentre disponible, pudiendo utilizarla libremente en opción *Free*. Para la opción *Premium*, se deberán realizar el pago que permitirá tener acceso a una versión con funcionalidades adicionales.

5.4. Las 5 fuerzas de Porter

Mediante el empleo de esta herramienta trataremos de conocer mejor el entorno competitivo y su potencial impacto en nuestro modelo de negocio, analizando, por una parte a proveedores y clientes y, por otra, el posible uso de productos sustitutivos o de nueva creación, tratando de identificar amenazas y buscar oportunidades que nos permitan diferenciarnos y optimizar nuestra propuesta de valor.



5.4.1. Poder negociador de los proveedores

Nuestros proveedores más importantes son, por un lado, los fabricantes de sistemas operativos y los fabricantes de software para el desarrollo de aplicaciones ejecutables en dispositivos móviles y en PC y, por otro, los fabricantes del hardware de dichos dispositivos. Nuestro análisis de los distintos escenarios con cada uno de ellos es el siguiente:

Márgenes de ajuste de precios

Al tratarse de empresas de gran tamaño, los costes de sus sistemas y aplicaciones son estándar, aplicando generalmente pequeños incrementos de precios interanuales. El potencial incremento de ventas de nuestro producto nos podría permitir negociar para compensar estas subidas o incluso poder negociarlas a la baja. Por tanto, estimamos como **bajo** el nivel de riesgo en nuestro negocio por políticas de incremento de precios.

Amenaza de integración hacia adelante

Consideramos aquí la probabilidad de que nuestros proveedores integren nuestro producto en su oferta de valor, con una estimación **baja** de que esto ocurra, ya que no se trata de su negocio principal ni LeanMeetings es un producto de masas.

Importancia de la rentabilidad del proveedor

Es importante seleccionar proveedores de reconocido prestigio, que nos asegure su continuidad en el tiempo, ya que de otra forma tendríamos el riesgo de vernos obligados al re-diseño de nuestra aplicación con los costes asociados a ello. Con los proveedores principales seleccionados, estimamos que el riesgo de esto ocurra es **bajo**.

Número de proveedores amplio

El número de proveedores de sistemas operativos y bases de datos no es amplio, sin embargo, al tratarse de grandes fabricantes internacionales que tienen estandarizados sus precios o ser

directamente grandes sistemas de código abierto a coste cero, caso de Android, estimamos que su impacto en nuestro modelo de negocio es **bajo**.

5.4.2. Poder negociador de los clientes

Consideramos aquí la capacidad de nuestros clientes para tratar de ajustar precios, plazos y condiciones.

Grado de estandarización de nuestro producto

Una aplicación con funciones estándar, similares a las de la competencia y sin un potencial valor añadido de soporte técnico y consultoría, elevaría el riesgo de cambio de proveedor por parte de nuestros clientes, dado el reducido coste de adquisición y la facilidad de acceso vía tienda de aplicaciones. Consideramos que las funciones diseñadas para nuestro sistema en base a nuestra experiencia laboral en distintos sectores y tamaños empresariales y la estrategia de marketing vía web y redes sociales suponen una oferta de valor claramente diferenciada de nuestra competencia actual y futura, por lo que estimamos como **medio-bajo** este riesgo.

Impacto del coste de nuestro producto en los costes de nuestros clientes

A partir de nuestro mercado objetivo, estimamos que el coste de nuestra aplicación y del servicio asociado es muy inferior al resto de costes de nuestros clientes, considerando por tanto muy **baja** la probabilidad de cambio por este motivo.

Amenaza de integración hacia atrás

En general, estimamos baja la probabilidad de que nuestros clientes tomen la iniciativa de desarrollar una aplicación similar a la nuestra, aunque en el caso de las empresas TIC, podría ser mayor. Sin embargo la elevada relación prestaciones - precio de nuestro producto nos decanta hacia una estimación **baja**.

Volumen de clientes

Estimamos un volumen de mercado suficientemente grande como para no tener dependencia económica de ningún cliente en concreto, aunque exista obviamente un cierto desbalance hacia las grandes multinacionales. Estimamos aquí una capacidad de negociación de condiciones **media**.

5.4.3. Amenaza de nuevos competidores

El nivel de competencia actual es bajo y alejado de nuestra oferta de valor completa. Sin embargo, dada la tecnología estándar que utilizamos y el extenso marketing que estamos haciendo, accesible a nuestros potenciales clientes pero también a nuestros competidores, incrementará sin duda su aparición.

Costes de producción

El coste de desarrollo de nuestra aplicación es relativamente reducido y el hardware empleado es estándar, de fácil acceso y también de coste reducido. Por tanto, la amenaza aquí será **alta**.

Diferenciación del producto

La oferta de valor de nuestro producto está basada en una investigación de las necesidades de nuestro cliente y también en nuestra extensa experiencia en diferentes entornos empresariales, por lo que consideramos aquí **baja** la amenaza de nuestros competidores.

Tasa de crecimiento de los sectores de nuestro mercado

La actual reversión de la crisis económica mundial generará crecimiento empresarial y la **elevada** aparición de nuevos competidores.

Necesidades de capital

Las necesidades de capital inicial son bajas, lo que hará que la probabilidad de aparición de competencia sea **elevada**.

Costes de cambio de proveedor

El coste de cambio es reducido o nulo, por lo que catalogamos esta amenaza como **elevada**.

Globalización del mercado

Dado el carácter principalmente software de nuestro producto, completado con el servicio de soporte técnico y asesoría en gestión, publicitado tanto en español como en inglés, este será potencialmente accesible en todo el mundo, lo cual podrá elevar exponencialmente nuestros clientes, pero también la aparición de nuevos competidores. Catalogamos por tanto la amenaza desde este punto de vista como **elevada**.

5.4.4. Amenaza de productos sustitutivos

Nuestra previsión de uso de productos y servicios sustitutivos o de la aparición de otros nuevos es elevada, en la medida en que nuestros potenciales clientes no sean conscientes del alcance completo de su problemática o nosotros no seamos capaces de transmitírsela. Por tanto, nuestra capacidad para presentar nuestra oferta de valor será crucial para minimizar esta amenaza, que por el momento catalogamos como **media** según el siguiente análisis:

Disponibilidad de sustitutos accesibles

La disponibilidad de productos con alguna característica similar al nuestro es **elevada**.

Relación coste/prestaciones

Con el convencimiento de esta elevada relación en nuestro producto, consideramos **reducida** la amenaza de uso de sustitutivos.

Preferencia del cliente hacia productos sustitutivos

Una vez el cliente conozca nuestra oferta de valor materializada en su relación prestaciones/coste, estamos convencidos de que esta amenaza será **muy reducida**.

Coste del cambio para el cliente

El coste de cambio al producto sustitutivo es bajo, por tanto el riesgo de esta amenaza será **elevado**.

5.4.5. Rivalidad entre los competidores

En la actualidad existen pocas empresas que ofrezcan productos similares al nuestro y, dentro de ellas, la variedad de oferta es también muy reducida. Sin embargo, los costes de producción no son elevados, siendo más reducidos para aquellas que dispongan ya de los recursos necesarios (humanos, licencias de desarrollo, instalaciones, etc), lo que marcará principalmente la rivalidad en precios y prestaciones según los siguientes criterios:

Diferenciación producto-servicio

Algunas de las características incluidas en nuestro producto están incluidas en la competencia. Sin embargo otras como la integración con las aplicaciones de gestión de agenda, cálculo de la monetización del tiempo, presentación de estadísticas periódicas junto al soporte técnico y asesoramiento, nos harán claramente diferenciadores. La amenaza aquí será por tanto **baja**.

Diversidad de competidores

En la actualidad existen algunas empresas que ofrecen este tipo de producto, aunque con soluciones con menores prestaciones. Se considera esta amenaza como **media**.

Concentración

Debido al punto anterior y también a la posibilidad de ofrecer el producto desde cualquier punto geográfico, la concentración es también **baja**.

Crecimiento del sector

La actual recuperación económica europea y americana generará previsiblemente incrementos presupuestarios en las empresas, que les permitirán realizar inversiones para mejorar sus procesos. Esto provocará un incremento de la rivalidad entre competidores para tratar de adquirir nuevas cuotas de mercado. Consideramos esta amenaza como **moderada**.

5.4.6. Conclusiones

Como resultado de este análisis, podemos concluir que la previsión de aparición de nuevos competidores es la mayor amenaza que detectamos. Esto está motivado por los bajos costes de producción y por tanto las necesidades de capital, la elevada tasa de previsión de crecimiento del mercado y su globalización, aunque consideramos que está muy compensado por el grado de diferenciación de nuestro producto.

MATRIZ DE AMENAZAS 5 FUERZAS DE PORTER

	Poder negociador de proveedores	Poder negociador de los clientes	Nuevos competidores	Productos sustitutivos	Rivalidad entre los comeptidores
Márgenes de ajuste de precios	Baja				
Amenaza de intergación adelante	Baja				
Importancia de la rentabilidad del proveedor	Baja				
Número de proveedores amplio	Baja				
Grado de estandarización de nuestro producto		Media			
Impacto del coste de nuestro producto en los costes de nuestros clientes		Baja			
Amenaza de integración hacia atrás		Baja			
Volumen de clientes		Media			
Costes de producción			Alta		
Diferenciación del producto			Baja		
Tasa de crecimiento sectores mercado			Alta		
Necesidades de capital			Alta		
Costes del cambio de proveedor			Alta		
Globalización del mercado			Alta		
Disponibilidad de sustitutos accesibles				Alta	
Relación coste/prestaciones				Baja	
Preferencia del cliente hacia productos sustitutivos				Baja	
Coste del cambio para el cliente				Alta	
Diferenciación producto-mercado					Baja
Diversidad de competidores					Media
Concentración					Baja
Crecimiento del sector					Media
Resultado	Baja	Media-Baja	Alta	Media	Media-Baja

5.5. Matriz DAFO

5.5.1. Fortalezas

F1. Bajo coste para clientes. Una de las claves del producto es que el coste para el cliente será muy reducido, especialmente en ambientes corporativos. Ante los pequeños valores mensuales planteados en las primeras hipótesis del modelo de negocio, no cabe esperar resistencia por parte del cliente con relación a la contratación por motivos económicos.

F2. Alta rentabilidad. Combinado junto con un bajo coste, rápidamente se puede apreciar que las economías de tiempo -y, por tanto, dinero- resultantes de la utilización de la aplicación son muy altas. La relación coste beneficio es muy interesante.

F3. Aumento de productividad laboral. Además de la reducción de costes por un menor tiempo ocupado en reuniones, la plataforma está diseñada para facilitar la obtención de resultados en la ejecución de las actividades de la empresa y optimizar el trabajo en equipo.

F4. Integración con otras plataformas. Uno de los soportes técnicos fundamentales para la fidelización del usuario será la integración de la aplicación con los sistemas corporativos e informáticos más habituales.

F5. Inversión inicial reducida. A nivel interno, la mayor inversión está prevista en capital humano, no siendo necesaria una inversión elevada en equipos. Por tanto, las fases iniciales de desarrollo serán más ágiles, y el retorno a la inversión menos arriesgado.

F6. Fácil implantación para el usuario. Otra de las fortalezas que potenciará el uso de la aplicación es la facilidad para instalar, implantar e comenzar a usar el producto. Tanto la forma de adquisición, de pago y de funcionamiento estarán orientadas a simplificar nuestro *customer journey* lo máximo posible.

F7. Diferenciación con respecto a la competencia. Se trata de una de las claves de esta aplicación ya que, a diferencia de los competidores, ofrece un servicio completo, incluyendo todas las funcionalidades para este servicio.

F8. Proveedores. Tanto a nivel de hardware como de software, la base de proveedores es amplia, constante, diversificada y competitiva. Al no haber dependencia de un único suministrador, existe seguridad con relación a la previsión de estos costes, así como garantía de suministro.

5.5.2. Debilidades

D1. Resistencia social/cultural al cambio de costumbres. Posiblemente, el principal enemigo del uso efectivo y continuado sea la costumbre cultural (generalmente, de carácter latino) de socializar las reuniones o llevarlas de manera más informal. El hecho de establecer procedimientos marcados, limitar estrictamente los asuntos a tratar y reconducir las conversaciones informales puede generar efectos negativos en los usuarios.

D2. Falta de conciencia corporativa. Uno de las resistencias a vencer en potenciales clientes es el desconocimiento actual de los costes generados por falta de eficiencia en las reuniones, lo que puede derivar en falta de interés por la contratación de nuestro servicio.

D3. Dificultades para escalabilidad inicial. Por tratarse de un proyecto en fase inicial, no tener una base de clientes establecida puede dificultar su adopción para nuevos clientes.

D4. Menor potencial en entornos anglosajones. Como se introduce en el primer punto, las costumbres anglosajonas son algo diferentes, de modo que cabe esperar un mercado potencial menor en países fuera del arco mediterráneo o latino.

D5. Experiencia en negocios digitales. El hecho de que el grupo humano fundador tenga un nivel de experiencia medio en negocios digitales puede suponer un hándicap para el proyecto.

5.5.3. Oportunidades

O1. Nuevas tendencias corporativas. Es un hecho que en el ambiente laboral más reciente, se da cada vez más importancia a factores como la mejora de la productividad, conciliación familiar o nuevas dinámicas de trabajo en equipo. En ese contexto, la aplicación se encaja perfectamente, por permitir la reducción de tiempo improductivo, con todas las ventajas asociadas que se han mencionado antes.

O2. Mayor apertura a nuevas tecnologías. Si bien las nuevas tecnologías de la información cuentan con una penetración muy importante entre la población, las estadísticas continúan

mejorando. En ese sentido, esa tendencia externa facilita la adopción de metodologías vinculadas a aplicaciones o plataformas novedosas, que hace unos años habrían sufrido cierto rechazo o, al menos, desconcierto, entre los clientes y usuarios.

O3. Aumento del tamaño medio de empresas. Entre algunas de las tendencias macroeconómicas establecidas en España, existe una posición general favorable al tamaño medio de las empresas. Un mayor tamaño medio de las compañías, en detrimento del número de autónomos y pequeñas empresas, aumentará el tamaño del mercado potencial para la aplicación.

5.5.4. Amenazas

A1. Piratería. Sea por las posibles copias de licencias o usos indebidos de la aplicación, cabe esperar un cierto porcentaje de pérdida de mercado por este motivo.

A2. Sistemas similares rudimentarios. También, otro enemigo potencial de nuestra aplicación será la creación de sistemas similares, de menores prestaciones pero más baratos o gratuitos, como pueda ser una hoja de cálculo o cronómetros digitales. Ante esta amenaza, contra la que no se podrá competir en coste, se deberá reforzar las funcionalidades complementarias que la aplicación podrá ofrecer y la calidad de servicio.

A3. Entrada de nuevos competidores. Bajas barreras de entrada. Al ser un modelo de negocio que no requiere una inversión inicial elevada, y existe cierta oferta en el mercado de programadores para este tipo de software, cabe esperar la aparición de competidores. Ante esta amenaza, será fundamental la rápida expansión y popularización de la aplicación, que no debe dejar atrás la constante mejora de sus prestaciones en cada actualización.

A4. Virus/seguridad informática. Como todo emprendimiento digital, se trata de una amenaza en constante evolución, de forma que será necesario tomar las medidas necesarias para reducir esta amenaza.

A5. Concentración de clientes en grandes empresas. El principal segmento de clientes se focalizará en las grandes y medianas empresas, que agruparán un número de usuarios elevado. El hecho (inevitable) de que no existan grandes barreras para la salida, puede suponer variaciones bruscas en nuestro número de clientes y, por tanto, en la facturación.

5.5.5. Resultados del análisis

Llevando a cabo un estudio cualitativo, y comparando las ventajas o inconvenientes de nuestras respectivas fortalezas y debilidades ante los diversos entornos (oportunidades y amenazas), se obtienen los siguientes resultados:

Oportunidades	Amenazas	OT
---------------	----------	----

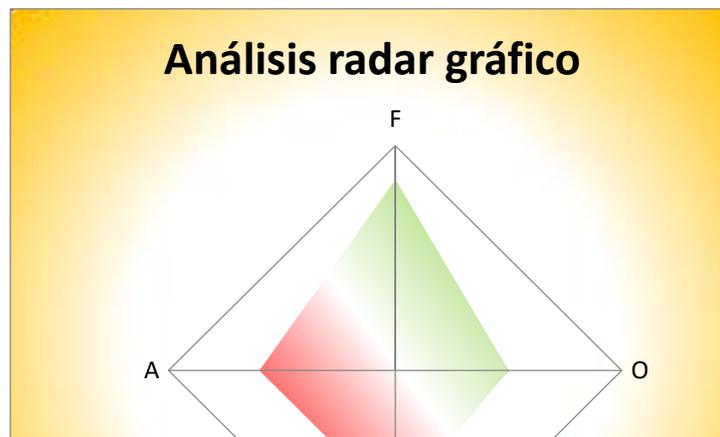
			Nuevas tendencias corporativas	Mayor apertura a nuevas tecnologías	Aumento del tamaño medio de empresas	Piratería	Sistemas similares rudimentarios	Entrada de nuevos competidores / Bajas barreras de entrada	Ataques de virus y seguridad informática	Concentración de clientes en grandes empresas	
			O1	O2	O3	A1	A2	A3	A4	A5	
Fortalezas	F1	Bajo coste para clientes	2	0	0	2	1	2	0	0	7
	F2	Alta rentabilidad	2	1	2	2	0	0	0	1	8
	F3	Aumento de productividad laboral	2	1	2	1	-1	1	0	1	7
	F4	Integración con otras plataformas	0	2	1	1	2	0	-1	0	5
	F5	Inversión inicial reducida	1	1	1	0	-1	-2	0	0	0
	F6	Fácil implantación para el usuario	2	2	1	-2	2	0	1	0	6
	F7	Diferenciación con respecto a la competencia	2	1	1	1	1	1	0	1	8
	F8	Proveedores	1	1	1	0	-1	-2	0	0	0
Debilidades	D1	Resistencia social/cultural al cambio de costumbres	0	-1	0	-2	-2	0	-1	-1	-7
	D2	Falta de conciencia corporativa	-1	-1	1	-1	-2	-1	0	-2	-7
	D3	Dificultades para escalabilidad inicial	-1	0	0	-1	0	-2	-1	1	-4
	D4	Menor potencial en entornos anglosajones	0	0	-1	0	-2	0	0	0	-3
SUBTOTAL			10	7	9	1	-3	-3	-2	1	

Como se puede ver, el comportamiento es muy positivo ante las oportunidades, especialmente ante las nuevas tendencias corporativas, si bien no se puede bajar la guardia pues existen algunas debilidades. Por otro lado, se destacan el ratio coste/beneficio, la diferenciación ante los competidores y el aumento de la productividad como fortalezas con mejor valoración, así como la posible resistencia cultural al cambio de costumbres y la falta de conciencia del problema a nivel corporativo como las debilidades principales.

Podemos analizar los resultados de una forma más visual, en un gráfico radar. Para ello, se ha puntuado cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, en función de su importancia para la empresa. Los valores totales de cada capítulo se reflejan numérica y gráficamente:

Bajo coste para clientes	2	Nuevas tendencias corporativas	2
Alta rentabilidad	2	Mayor apertura a nuevas tecnologías	1

Aumento de productividad laboral	2	Aumento del tamaño medio de empresas	2
Integración con otras plataformas	1		
Inversión inicial reducida	1		
Diferenciación con respecto a la competencia	2		
Proveedores	1		
Fácil implantación para el usuario	1		
Subtotal Fortalezas	12	Subtotal Oportunidades	5
Resistencia social/cultural al cambio de costumbres	2	Piratería	2
Falta de conciencia corporativa	2	Sistemas similares rudimentarios	1
Dificultades para escalabilidad inicial	1	Entrada de nuevos competidores / Bajas barreras de entrada	2
Menor potencial en entornos anglosajones	1	Ataques de virus y seguridad informática	1
Menor experiencia en negocios digitales	1	Concentración de clientes en grandes empresas	1
Subtotal Debilidades	7	Subtotal Amenazas	7



6. Plan de Marketing

*“Quien desperdicia el tiempo
es un ladrón que roba día a la vida”*

Charles Dickens

6. Plan de Marketing

6.1. Segmentación

Del “universo” formado por la fuerza laboral en la economía, y teniendo en cuenta la propuesta de valor de esta empresa, nuestra primera segmentación a nivel geográfico se ha adscrito a España, por motivos culturales, sociales, y administrativos.

El factor que entendemos determinante para poder segmentar el mercado objeto de nuestro producto está basado en el tamaño de las empresas. Es este criterio el que regirá la necesidad, la frecuencia y el impacto de las reuniones dentro de la misma, el funcionamiento interno de las empresas, su capacidad para invertir en soluciones tecnológicas de mejora de eficiencia y de productividad.

- Autónomos (sin empleados). Se trata de la categoría de mayor volumen, la más común en el tejido empresarial español. Desde profesionales liberales y *freelance* hasta trabajadores del sector de la construcción, personas que trabajan individualmente y en contacto directo con todos los *stakeholders*. Cabe destacar una tipología de autónomo que será de especial interés, que son aquellos dedicados a la gestión de proyectos y a la mejora de procedimientos en empresas de mayor porte (*agile coaches, scrum managers, project managers...*). Este tipo de profesional dedica una parte muy importante de su tiempo a la coordinación de trabajos y realización de reuniones en diferentes empresas. De esta forma, además de poder hacer un uso continuo y efectivo de la aplicación pueden servir como fuente de promoción y penetración en el mercado.
- Microempresas (1-9 empleados). Pequeños negocios y comercios con apenas algunos empleados, en que el dueño suele trabajar en los mismos y llevar la gestión de forma casi exclusiva. Los empleados suelen estar en contacto directo con agentes externos, en funciones más operativas. Cuentan con recursos económicos muy ajustados, y sin necesidad de procedimientos de gestión, por tener una organización muy pequeña cuya gestión y decisión suele estar concentrada en el propietario.
- Pequeñas empresas (10-49 empleados). Este tipo de empresas comienzan a presentar una jerarquía organizada y una estructura distribuida en departamentos, aunque no sea con un gran tamaño. Pueden presentar una facturación significativa (hasta 10M), y márgenes más abultados en términos absolutos. Si bien todavía una parte importante de los empleados realiza funciones operativas directas, los trabajos de gestión y coordinación a diferentes niveles comienzan a ser relevantes y, con ello, la necesidad de gestionar reuniones, aunque en un número reducido.
- Medianas (50-249 empleados). Con una facturación de hasta 50M anuales, presentan estructuras organizacionales completas, y una necesidad de trabajo de coordinación y gestión interdepartamental importante. Cuentan con procedimientos internos implantados y comienzan a dar valor a políticas corporativas orientadas a los trabajadores (conciliación familiar, horarios flexibles).
- Grandes (>250 empleados). En este tipo de empresas, la necesidad de gestionar reuniones y dedicar tiempo a la coordinación en mandos intermedios y directores es muy importante, de modo que dedican a ello gran parte del tiempo. Suele ser habitual

la realización de varias reuniones cada día, suponiendo una parte muy significativa del tiempo de trabajo. Debido a las sinergias generadas por su gran tamaño, alcanzan mayores productividades y dan mayor importancia a la retribución no económica y al trato a los trabajadores, siendo incluso uno de los mecanismos de retención del talento.

También se debe tener en cuenta la segmentación por la naturaleza de las empresas, es decir si son empresas públicas o privadas. En el caso de las empresas privadas, la contratación puede ser más discrecional, y mucho menos sujeta a normativas o procesos públicos. Las empresas públicas, por otro lado, también están sometidas recientemente a cierta demanda pública de eficiencia, de modo que son una parte importante del mercado.

Debido a que nuestro servicio es de carácter general, no pudiendo asociarse a un solo sector, se descartó el criterio de segmentación sectorial de mercado. Cabría realizar en cambio la distinción entre empresas con una mayor cantidad de trabajadores dedicados a funciones de producción directa (fábricas y sectores industriales) frente a sectores de servicios y con una mayor proporción de trabajadores realizando trabajos de gestión interna (marketing, nuevas tecnologías, consultorías, etc.), que a priori consideramos será donde se conseguirán la mayor cantidad de usuarios y se focalizarán más las actividades de promoción.

6.2. Cliente objetivo

Para la evaluación del volumen de mercado, dentro de los sectores definidos, vamos a estimar los tres siguientes parámetros:

- **TAM: Total Addressable Market**
Es el universo de mercado al que nos dirigimos, el potencial total del mercado.
- **SAM: Serviceable Available Market**
Es el porcentaje del TAM que seríamos capaces de servir con el modelo de negocio definido, mostrando su potencial de crecimiento.
- **SOM: Serviceable Obtainable Market**
Mercado que se puede servir con los recursos disponibles.

En base a la segmentación realizada en el capítulo anterior, se han seleccionado como prioritarios los siguientes clientes objetivo:

- Empresas medianas o grandes de sector servicios, de más de 50 trabajadores, con una componente elevada de gestión y administración interna. Tal como se ha descrito en el estudio de segmentación, se trata del segmento donde se realizan mayor cantidad de reuniones, con mayor capacidad financiera y mayor predisposición a asumir nuevos procedimientos. Por tanto, presentan conjuntamente una serie de cualidades que las convierten en el segmento con mayor potencial.
- Administración Pública. Ayuntamientos y diputaciones, consejerías y organismos autónomos de Comunidades Autónomas, entidades públicas empresariales y Administración General del Estado. Si bien los procesos de contratación pública pueden hacer que el proceso de contratación sea algo más lento, se considera que existe una capacidad de mejora en la gestión del tiempo de este sector muy importante, donde la

aplicación podría aportar mejoras significativas. También hay que tener en cuenta que el tamaño de ese mercado es muy importante.

- Consultores autónomos y profesionales a título individual dedicados a la gestión de equipos y proyectos. Debido a su dedicación casi continua a la coordinación y realización de reuniones, pueden obtener un mayor aprovechamiento de este software. A nivel de promoción, es muy importante tenerlos en cuenta ya que pueden resultar fundamentales para dar a conocer el producto y penetrar en empresas con mayor número de usuarios.

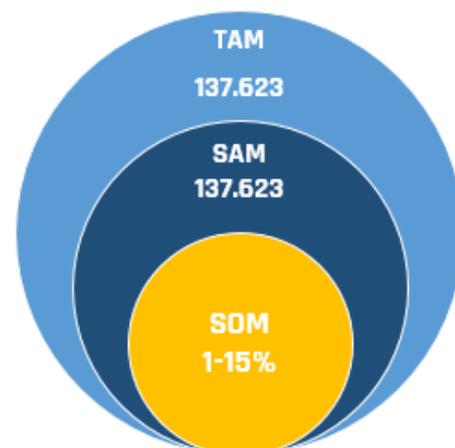
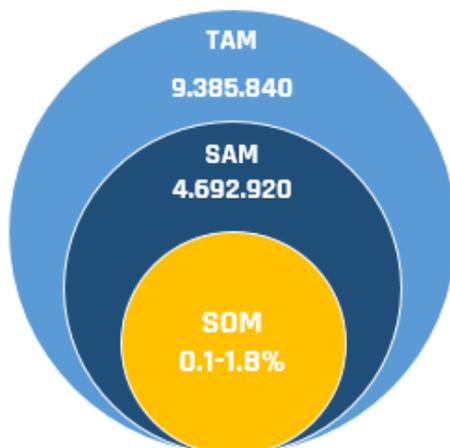
Nuestra estimación de mercado para **LeanMeetings Enterprise** en España es la mostrada en la siguiente tabla, donde el SAM se ha estimado como el 50% del TAM.

		TAM	SAM
Empresa privada	>50 empleados	6.866.560	3.433.280
	50-249 empleados	2.165.254	1.082.627
	>250 empleados	4.701.306	2.350.653
Empresa pública		2.516.280	1.258.140
TOTAL		9.385.840	4.692.920

Respecto del target para **LeanMeetings Professional**, tenemos la siguiente estimación, donde hemos considerado que el SAM al que nos podemos dirigir es el total de profesionales disponibles:

		TAM = SAM
<i>Scrum Master</i>		1.087
<i>Agile Coaches</i>		340
<i>Facilitadores</i>		3.635
<i>Gestores de proyecto / producto</i>		132.561
TOTAL		137.623

Gráficamente ambas distribuciones las podemos



representar:

Respecto del SOM, será diferente para cada fase o año de funcionamiento, de acuerdo a los objetivos de crecimiento que se establecerán. Para los primeros cinco años de funcionamiento se estiman los siguientes:

ESTIMACIÓN SOM					
	2018	2019	2020	2021	2022
LME	0,1%	0,18%	0,5%	0,8%	1,8%
LMP	1%	2%	6%	12%	15%

En este caso LMP se refiere a las suscripciones de [LeanMeetings Professional](#) en su versión *Premium*. Para la versión *Free* se llevará un control de las descargas realizadas y actividad de las mismas.

6.3. Posicionamiento en el mercado

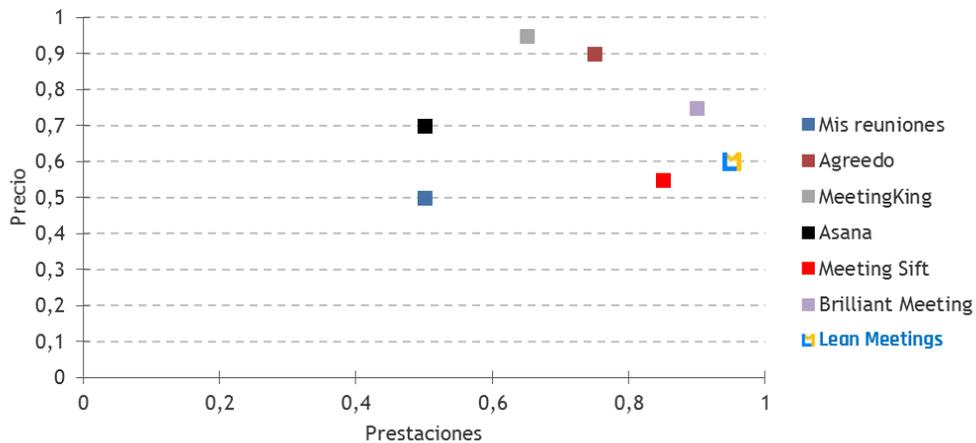
A la hora de definir el posicionamiento de la empresa en el mercado, es necesario tener en cuenta previamente algunos conceptos:

- Valores de la propia empresa como el compromiso y la orientación al cliente, la excelencia, la mejora continua y la innovación.
- Ventajas directas aportadas por nuestro producto. Recordamos en este momento las más destacadas:
 - Mayor eficiencia en el uso del tiempo de trabajo.
 - Optimización de costes.
 - Mejora en la consecución de objetivos.
 - Estadísticas y métricas.
 - Integración con sistemas empresariales.
 - Gamificación.
- Diferenciación con respecto a la competencia. Tal como se ha reflejado en el apartado 4.3 Análisis de la competencia, [LeanMeetings](#) ofrece el servicio más completo de los analizados, inclusive aportando capacidad de trato personalizado, labor de consultoría específica, herramientas de gamificación, servicio postventa...

Se ha analizado y ponderado tanto el precio medio de las diferentes soluciones aportadas por la competencia como sus prestaciones. [LeanMeetings](#) se posiciona como la solución más completa y a un precio competitivo respecto de sus dos rivales más próximos, Brilliant Meeting y MeetingSift:

	Prestaciones	Precio
Agreedo	0.75	0.9
Asana	0.5	0.7
Brilliant Meeting	0.9	0.75
MeetingKing	0.65	0.95
MeetingSift	0.85	0.55
Mis Reuniones	0.5	0.5
LeanMeetings	0.95	0.6

Posicionamiento **LeanMeetings**



6.4. Imagen de marca

Para la identificación gráfica del producto se ha optado por un logotipo sencillo, que representa las iniciales del nombre de forma clara y atractiva, de manera que sea fácilmente reconocible.



Para este logotipo se han definido los colores siguientes: Azul: RGB (35, 82, 124), Amarillo: RGB (235, 197, 30).

También se ha seleccionado el tipo de letra Rajdhani Bold como tipografía identificativa, con color RGB (0, 112, 192):

 **LeanMeetings Enterprise**
 **LeanMeetings Professional**

6.5. Marketing Mix

6.5.1. Producto

El producto ofrecido por **LeanMeetings** consiste en el tratamiento integral de todas las fases que intervienen en la gestión de una reunión, a través de un software, cuyas funcionalidades principales son el control de tiempo y costes, generación de pauta y seguimiento de resultados, estadísticas y datos históricos e integración con sistemas empresariales.

Este producto se ofrece en forma de dos soluciones diferenciadas:

-  **LeanMeetings Enterprise:** Versión destinada al sector empresarial y administración pública.
 - LME10: Suscripción hasta 10 usuarios.
 - LME25: Suscripción de 11 a 25 usuarios.

- LME75: Suscripción de 26 a 75 usuarios.
- LME+: Desde 76 usuarios en adelante.
- LMEH: *Renting o leasing* de dispositivos hardware.
- LMEC: Servicios de consultoría.

M **LeanMeetings Professional**: Versión destinada al mercado objetivo específico de profesionales independientes, como consultores, *Scrum Master*, *Agile Coaches*, *Project Managers*, etc.

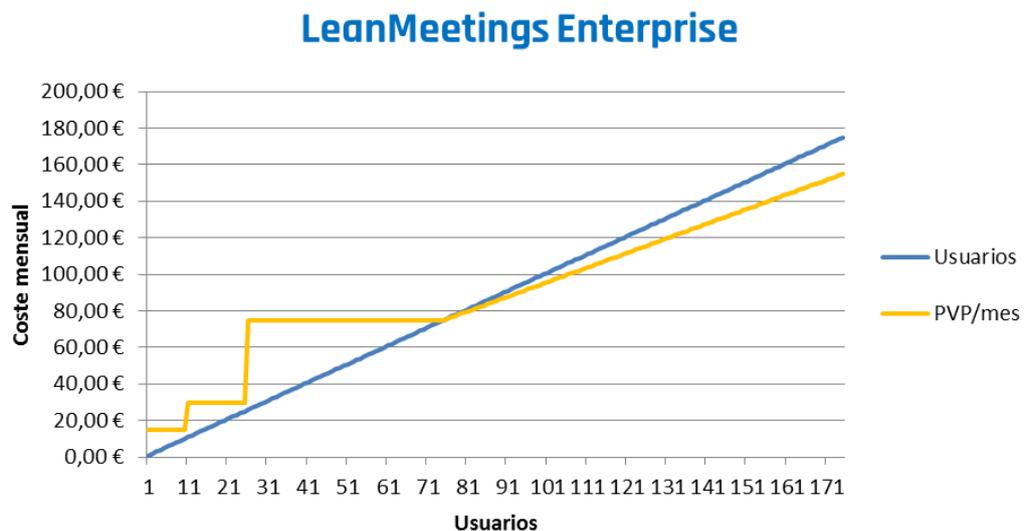
6.5.2. Precio

Para cada producto se han definido los siguientes precios:

M **LeanMeetings Enterprise**

- LME10: 15€/mes IVA incluido.
- LME25: 30€/mes IVA incluido.
- LME75: 75€/mes IVA incluido.
- LME+: 0,8€ por usuario/mes IVA incluido.
- LMEH: 29,95€/mes por dispositivo.
- LMEC: Precio a definir según alcances y condiciones.

Para las suscripciones de **LeanMeetings Enterprise**, se consigue una ventaja por economías de escala a medida que se incrementa el número de usuarios, como se muestra en esta gráfica:



En ciertos casos podrían aplicarse las siguientes políticas comerciales con relación al precio:

- o Primer mes de uso gratuito para nuevos usuarios
- o Descuentos por permanencia, a partir del primer año
- o Descuentos por contratación de cuota anual

M **LeanMeetings Professional**

- LMP versión *Premium*: 2,99€/mes IVA incluido.

6.5.3. Distribución

En general la comercialización y distribución del producto se centralizará a través de la página web. A partir de un registro inicial, podrá realizar la descarga del software y el registro de los usuarios que necesite.

Para cuentas de grandes clientes (>250 empleados), el propio equipo de [LeanMeetings](#) podrá realizar el registro de los usuarios. Existe la posibilidad de posibles personalizaciones y mejoras específicas que permitan ajustar el producto a las necesidades del cliente y la puesta en servicio.

La distribución de la aplicación para su uso individual también utilizará los canales de las tiendas digitales (*markets*) de aplicaciones.

En un principio, los productos estarán preparados para trabajar tanto en Android como en iOS, que son los mayoritarios en el mercado, así como en otros diferentes dispositivos.

6.5.4. Promoción.

Las acciones de promoción serán específicas para cada una de las fases definidas en 5. Plan Estratégico.

FASE 0 - Desarrollo

Esta fase será de puro desarrollo, por lo que no habrá un producto comercializable. Hacia el final de esta fase se comenzará a promocionar para cerrar acuerdos con primeros usuarios en el momento en que esté disponible, así como empezar a publicitar [LeanMeetings](#) en la web para su posicionamiento. Esto se hará tanto promocionando la aplicación en redes sociales y buscando posicionamiento SEO, como invirtiendo en publicidad y banners.

Es importante aprovechar esta fase, en que se prevé una mayor visibilidad de la página web, para optimizar los *customer journeys* y analizar detenidamente las métricas de visitas de forma que esté totalmente preparada para el momento de mayor exposición, previsto para la siguiente fase.

En esta etapa, es fundamental la colaboración con los *early adopters* detectados en la fase de validación y prototipado del producto correspondientes a los contribuidores a título personal (mercado B2C). Deben ser la fuente principal de información sobre las sensaciones de los primeros usuarios, de forma que sea posible optimizar la solución ágilmente, apoyados en la metodología *lean startup*.

FASE 1 - Penetración

En esta fase ya tendremos un producto totalmente comercializable para B2B y deberá realizarse el esfuerzo más intenso para llevar a cabo su expansión. Los principales medios de promoción serán:

- Presencia en páginas web vinculadas o relacionadas con gestión y eficiencia empresarial. Se establecerá publicidad *display* en estas páginas ya que se espera que el público objetivo esté concentrado en ese tipo de contenidos.

- Potenciación de la página web, tanto mejorando la presencia por SEO como por SEM.
- Presencia en ferias de innovación, productividad, eficiencia, RRHH. La presencia física con stand propio en ferias, convenciones y eventos similares servirá para ampliar nuestra visibilidad en el mercado, así como para conocerlo mejor y abrir, a medio plazo, asociaciones o alianzas comerciales.
- Presencia en redes sociales (LinkedIn, Twitter, Facebook, Google+). Se intensificará notablemente la campaña iniciada en la fase 0, con el objetivo de atraer el mayor número de interesados hacia la página web, donde se realizará la conversión en clientes finales. Se generará contenido específico que nos dé a conocer de forma más amplia.
- Promoción por boca a boca. El *target* de clientes formado por los profesionales independientes, usuarios de [LeanMeetings Professional](#) o conocedores de [LeanMeetings Enterprise](#) podrán obtener bonificaciones en caso de que promocionen de manera efectiva la contratación de la aplicación entre las empresas con las que colaboran. Pasarían a comportarse, en determinados momentos, como fuerza comercial directa.

FASE 2 - Posicionamiento

Durante esta fase la aplicación ya estará funcionando y se deberá conseguir que los clientes y usuarios conseguidos están plenamente satisfechos con la aplicación, les aporte valor a su organización y se conviertan en los mejores promotores de la misma, mediante sus recomendaciones y alta satisfacción. Se espera que los clientes conseguidos se fidelicen y se incremente la cuota de mercado. El producto ha de posicionarse como un referente en el mercado.

Además de las anteriores, que serán reforzadas, se añadirá:

- Seguimiento estadístico del uso de la aplicación para detectar reducciones en la frecuencia de uso y anticiparnos a posibles cancelaciones o muestras de desinterés a través de acciones específicas (visitas, e-mails).
- Encuestas de calidad de servicio y *feedback* para clientes y usuarios, que se realizarán por e-mail, redes sociales y a través de la propia aplicación, que ofrecerá esta posibilidad
- Atención específica a clientes mediante visitas a los más importantes o más interesantes, para conocer de primera mano su satisfacción y posibles mejoras que le puedan resultar de utilidad.
- Reforzar el vínculo entre cliente y [LeanMeetings](#), aumentando de esa forma el *Customer LifeTime Value* (valor de tiempo de vida del cliente).

FASE 3 - Consolidación

En esta fase ya se habrá consolidado la empresa y posicionado el producto de manera sólida en el mercado. Se continuará incrementando la cuota de mercado, siguiendo las métricas y realizando tanto las acciones de promoción establecidas como otras que se detecten de interés.

6.6. Plan de acción

6.6.1. Plan de promoción detallado

Se describe a continuación las acciones principales de promoción en cada fase, definiendo los recursos que serán necesarios en términos de función a desarrollar y que serán cubiertos bien por personal específico contratado o por los diferentes roles a realizar por las dirección.

FASE 0 - Desarrollo

	Acciones	Roles
Colaboración con early adopters	Reuniones semanales para analizar el desarrollo y comportamiento de la aplicación. Comunidades de Beta-testers.	Ingeniero de SW Diseñador UI/UX
Presencia en redes sociales	Publicación semanal en LinkedIn, Twitter, Facebook, Google+. Atender posibles consultas. Ampliar base de seguidores y contactos.	Community Manager
Optimización de página web	Análisis de <i>Google Analytics</i> . Complementar contenido. Optimizar <i>funnel</i> de ventas.	Ingeniero de SW

FASE 1 - Penetración

	Acciones	Roles
Acción directa de ventas	Visitas a gerentes y gestores.	Dirección LeanMeetings
Promoción early adopters (boca a boca)	Venta a través de divulgación informal.	Community Manager
Publicidad display (banners)	Presencia en páginas asociadas.	Dirección LeanMeetings
Potenciación web SEO	Análisis de resultados de búsquedas. Creación de contenido para potenciar visitas.	Community Manager
Potenciación web SEM	Potenciación de la página en búsquedas web.	Community Manager
Presencia en ferias	Participación en un evento al mes.	Dirección LeanMeetings
Presencia en redes sociales	Publicaciones en LinkedIn, Twitter, Facebook y Google+. Interacción con clientes y usuarios.	Community Manager

FASE 2 - Posicionamiento

	Acciones	Roles
Presencia en redes sociales	Publicaciones en LinkedIn, Twitter, Facebook y Google+. Interacción con clientes y usuarios.	Community Manager
Seguimiento estadístico	Estudio individualizado. Estudio comparativo entre cuentas.	Program Manager
Encuestas clientes y usuarios	Envío de e-mails con encuestas. Aparición de mensajes en la aplicación invitando a proporcionar <i>feedback</i> .	Program Manager
Atención específica clientes	Visitas físicas bimensuales.	Dirección LeanMeetings

	Obtener satisfacción y necesidades del cliente.	Program Manager
Servicios adicionales	En base a la información específica obtenida, proponer servicios personalizados.	Dirección LeanMeetings

FASE 3 - Consolidación

Las acciones en esta fase serán las mismas que en la fase 2, pero a una escala superior acorde con el incremento de cuota de mercado.

6.6.2. Métricas de control

Para evaluar el rendimiento de las diferentes acciones de marketing, se analizarán las siguientes métricas:

1. Evolución de visitas a página web.
2. Ratios de conversión:
 - a. Porcentaje de número de contactos sobre visitas.
 - b. Análisis de visitas en función del contenido.
3. Satisfacción de innovadores con relación a mejoras implementadas.
4. Seguimiento de respuesta por parte de grupos de exposición iniciales.
5. Gestión comercial:
 - a. Número de visitas realizadas.
 - b. Ratios de éxito de comerciales.
6. Promoción Innovadores:
 - a. Número de contrataciones alcanzadas.
 - b. Ratio contrataciones alcanzadas / número de empresas asesoradas.
7. Publicidad Display:
 - a. Ratio clicks/visitantes en página.
 - b. Ratio clicks/contrataciones.
 - c. Ratio clicks/tiempo de exposición.
8. Potenciación SEO:
 - a. Evolución de situación en búsquedas con relación a medidas implementadas.
 - b. Evolución de número de visitas y estudio de procedencias.
9. Potenciación SEM:
 - a. Análisis coste vs número de visitas generadas.
10. Presencia ferias y convenciones:
 - a. Número de contactos realizados.
 - b. Control de interés generado (contactos posteriores realizados vs contactos realizados en eventos).
 - c. Relación coste vs contrataciones obtenidas con este origen.
 - d. Relación contrataciones obtenidas frente a tipología de eventos.
11. Presencia en redes sociales:
 - a. Respuesta obtenida a publicaciones y comentarios emitidos.
 - b. Retorno recibido a través de mensajes y otras comunicaciones.
12. Seguimiento estadístico:
 - a. Participación de usuarios registrados en reuniones.
 - b. Evolución del número y frecuencia de reuniones realizadas.
13. Encuestas clientes y usuarios:
 - a. Porcentaje de encuestas respondidas frente a solicitudes realizadas.

- b. Frecuencia de respuestas recibidas, localización de problemas comunes.
 - c. Evolución de esas respuestas a lo largo del tiempo, ante medidas tomadas.
14. Atención específica clientes:
- a. Evolución de indicadores de satisfacción.
15. Servicios especializados:
- a. Análisis personalizado para cada tipo de cliente, evaluando su respuesta ante las diferentes propuestas.

6.7. Plan de comunicación

En este punto, describimos cómo [LeanMeetings](#) entrará en contacto con el resto de agentes, dando especial atención a clientes ya contratados y a los potenciales.

- Página web: Será la principal cara de la empresa de cara al exterior, punto de referencia para todos los interesados en [LeanMeetings](#).
- Redes sociales: Ofrecen una forma más ágil y algo más desenfadada de conectar con el exterior. Está previsto mantener la presencia en LinkedIn, Twitter y Google+, como redes principales de referencia a nivel profesional. También se desarrollará contenido en Facebook, si bien orientado siempre de forma profesional y comercial.
- Soporte técnico vía *bot*, chat en vivo y otras plataformas *online*. Tanto a través de nuestra propia página web, como de WhatsApp y de otras herramientas que se irán implementando, será posible tener contacto técnico de [LeanMeetings](#) para resolver dudas o posibles incidencias que puedan ir surgiendo.
- En última opción, para casos de grandes cuentas o clientes de especial interés, se ofrecerá la opción de entrar en contacto telefónico, para resolver los problemas que no haya sido posible resolver de las formas anteriores.

7. Plan de Operaciones

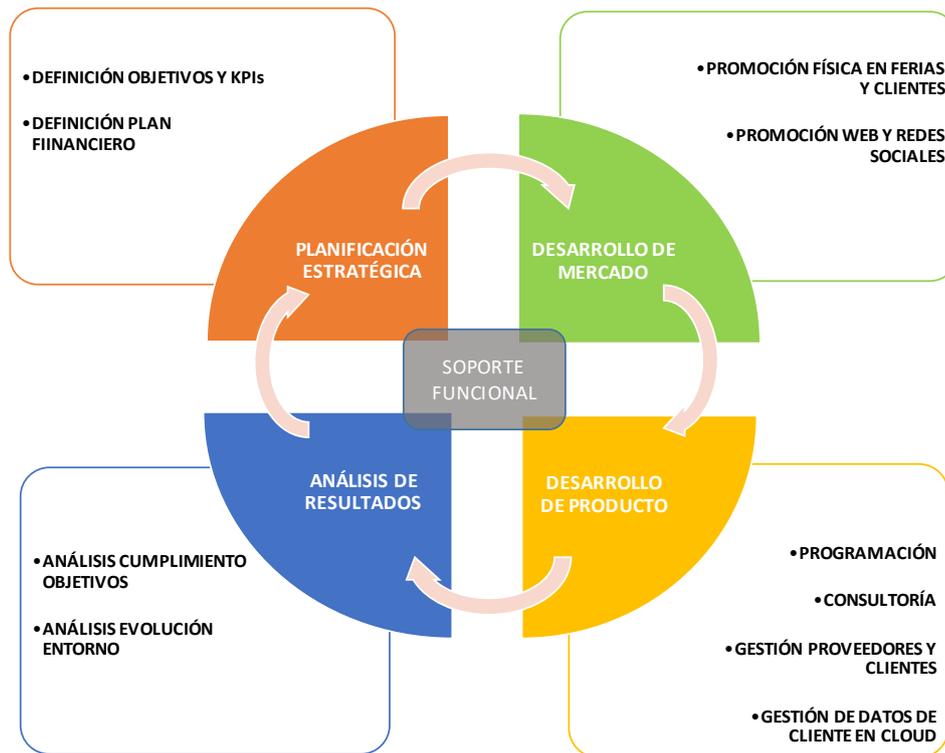
“La mayoría de personas gastan más tiempo en hablar de los problemas que en afrontarlos”

Henry Ford

7. Plan de Operaciones

7.1. Procesos

Los procesos que hemos definido para tratar de compaginar una buena evolución del producto que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes en el contexto de un entorno altamente cambiante y con un objetivo de expansión comercial, son los siguientes:

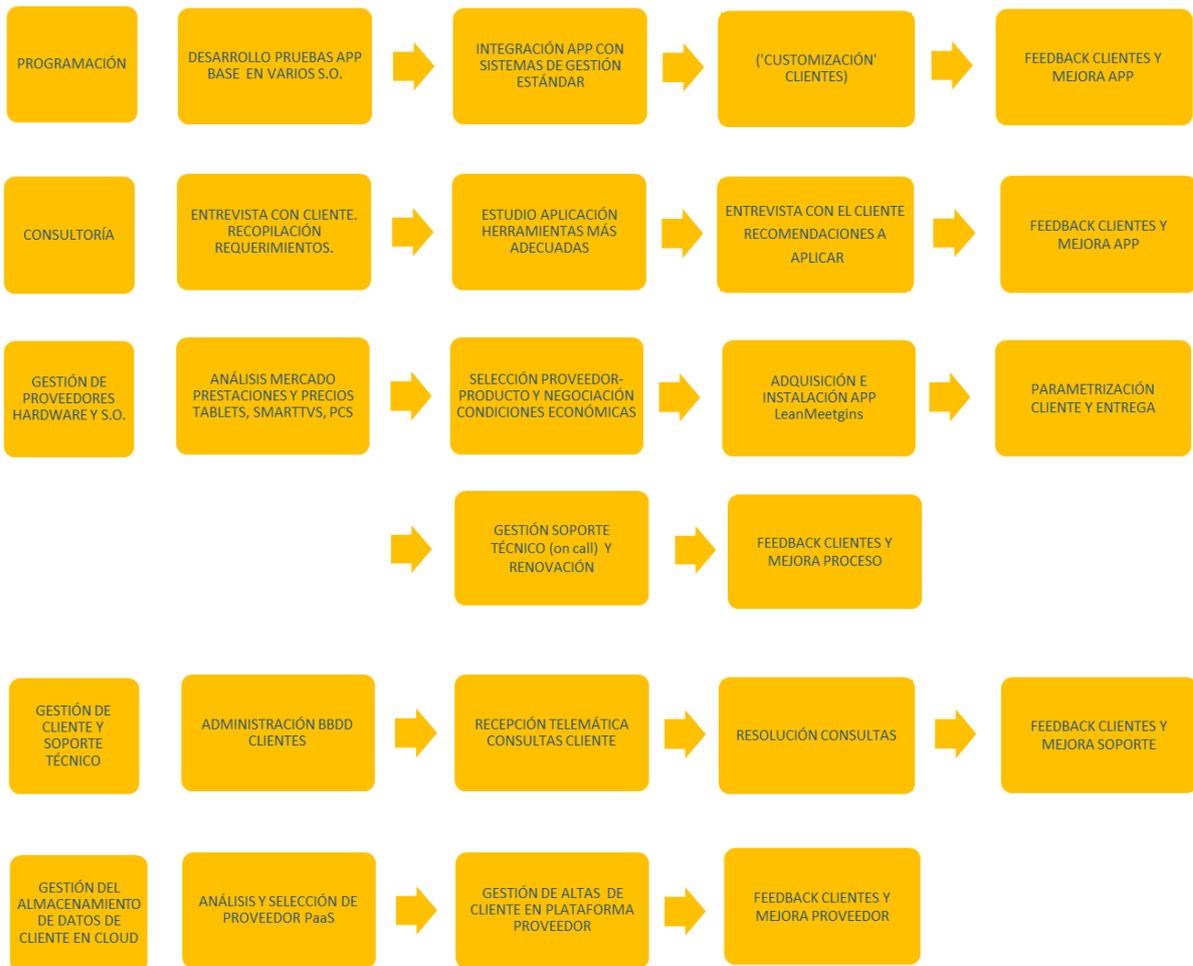


Procesos básicos de [LeanMeetings](#)

En la fase inicial de Planificación Estratégica hemos definido los objetivos iniciales de ventas, calidad y grado de satisfacción del cliente (ver 5. Plan Estratégico y 6. Plan de Marketing), así como el plan económico financiero (ver 9. Plan Financiero) que serán revisados de manera conjunta con periodicidad inicial cuatrimestral, por los Directores de cada área funcional.

El proceso de Desarrollo de Mercado tiene como función promocionar nuestra solución en aquellos mercados definidos en el Plan Estratégico, como consecuencia de un análisis previo que se realizará en la fase de Análisis de Resultados. Este proceso está constituido por dos subprocesos creados en función del canal de promoción: Promoción física en ferias y clientes, y Promoción web y redes sociales, con una duración inicialmente de doce meses revisable según las re-evaluaciones ejecutadas en el Plan Estratégico. El área funcional involucrada será Marketing.

El Desarrollo de Producto es el proceso principal de [LeanMeetings](#) y se compone de los siguientes subprocesos, definidos a partir de las distintas actividades diseñadas en nuestro modelo de negocio:



Los procesos de Programación serán realizados por el Departamento de Tecnología, liderado por el CTO, a partir de los objetivos de plazo, funcionalidad y calidad especificados en la Planificación Estratégica. En caso de adaptaciones de la solución estándar, se estima un plazo de dos meses para la adaptación de la solución y quince días para la personalización que el cliente solicite.

El proceso de Consultoría será gestionado directamente por la dirección de la empresa, siendo liderado por el CMO, partiendo de un objetivo inicial de un mes para analizar las necesidades del cliente y proponer las acciones más oportunas.

La Gestión de Proveedores de hardware (Tablets, SmartTVs, PCs, etc.) para aquellos clientes que contraten la opción LMEH y de las licencias para el desarrollo de nuestra solución y servicios *cloud*, será liderada por el CTO, ya que la diversidad de oferta de productos no es excesivamente amplia y por tanto no se justifica inicialmente la disponibilidad de un departamento de compras especializado.

En cuanto a la Gestión de cliente y soporte técnico, será liderada por el CMO realizando las funciones de administración de la base de datos de clientes y la recepción de consultas vía web, tramitando estas últimas al CTO, que las atenderá en un plazo no superior a 1 día. Esta área deberá asegurar el cumplimiento con la legislación actual en cada país del manejo de datos personales de clientes.

El proceso de Gestión de almacenamiento de datos de cliente en la nube (para aquellos clientes que lo soliciten) será liderado por el CTO, que seleccionará los proveedores más adecuados y realizará las gestiones administrativas correspondientes.

La última fase de nuestro Plan de Operaciones es un proceso periódico de análisis de resultados de negocio y de evolución del contexto en el que se desenvuelve la empresa, con el objetivo de conocer la información relevante que permita la toma de decisiones. Esta fase será liderada por el CEO con apoyo del CFO e involucrará a cada director en su función.

Este proceso se compone de los subprocesos “Análisis del cumplimiento de objetivos” (KPIs según lo especificado en 5.Plan Estratégico) y Análisis de la evolución del entorno (PESTEL según lo especificado en 3.Análisis de Entorno), que realizará el COO.

En el centro de todos estos procesos y dando servicio a todos ellos tenemos el Soporte Funcional, que agrupa las actividades de Administración, Contabilidad y Finanzas y Gestión de personas, todos ellos liderados por el CFO.

Para todos estos procesos descritos el COO tendrá una función transversal de control de gestión, coordinación de todas las actividades y monitorizando el cumplimiento de objetivos y posibles desviaciones mediante un cuadro de mando y métricas adecuadas.

7.2. Instalaciones y recursos

En la fase 0 de desarrollo se utilizarán las instalaciones de Coworking de la EOI Escuela de Negocios en Madrid, estableciendo el domicilio social de la compañía en la misma ubicación. El desarrollo de la aplicación y la promoción web se realizará de manera temporal con hardware propio de los socios, utilizando software de código abierto y empleando nuestro propio capital para la contratación del dominio para la página web. Posteriormente, en función de los resultados de aceptación de nuestra solución, se adquirirá el hardware y las licencias de software necesarias según lo presupuestado en el apartado 9. Plan Financiero.

7.3. Proveedores

Nuestros principales proveedores de dispositivos hardware serán fabricantes de reconocido prestigio, que oferten productos con una buena relación calidad/precio en cuanto a la versión Android. Para la versión dirigida a iOS, se proveerán dispositivos Apple a petición del cliente.

En cuanto al sistema operativo sobre el que centraremos primeramente el desarrollo será Android, por disponer de la base de usuarios más amplia a nivel mundial, además de ofrecer las herramientas de desarrollo de manera gratuita. Si bien, gracias al desarrollo en base a tecnologías web y componentes software modulares, la solución será fácilmente reutilizable en otras plataformas.

El desarrollo lo realizaremos sobre sistemas GNU/Linux principalmente, no obstante, adquiriremos también licencias de Microsoft Windows y equipos MacOS para disponer de un amplio entorno de pruebas.

Para el desarrollo de nuestra aplicación tipo ad-hoc, utilizaremos inicialmente la nube de Amazon: AWS (*Amazon Web Services*).

7.4. Control de calidad

El control de calidad es uno de nuestros parámetros clave a monitorizar y será medido, por un lado, internamente en la fase 0 mediante una política de cero defectos en el uso de la aplicación sobre distintos dispositivos y en varias plataformas (según aplique a cada cliente) y, por otro, mediante el *feedback* del cliente para medir su satisfacción, tal y como hemos especificado en la fase de desarrollo de producto en nuestro mapa de procesos.

8. Plan de Personas

“No contratamos a personas inteligentes para decirles lo que tienen que hacer. Contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer.”

Steve Jobs

8. Plan de Personas

LeanMeetings nace con el convencimiento de que las empresas las hacen las personas y son esas personas quienes sustentan la misma con sus valores y motivación.

8.1. Cultura empresarial

Trabajar para facilitar una solución que permita optimizar una de las dinámicas más rutinarias en el ámbito laboral, las reuniones, llevando la filosofía *lean* a la organización y ejecución de las reuniones, hace que nuestra empresa sea fundada bajo esos mismos fundamentos, intentando obrar con el ejemplo.

Desde el inicio queremos que el marco de trabajo *Agile/Lean* sea nuestra guía, aprovechando nuestro pequeño tamaño y la adaptabilidad que proporciona ser una *startup* de reciente creación. De cara a buscar la eficiencia en toda nuestra operativa, nos basaremos en la simplicidad de procesos y generar un plan que gire en torno a las personas para empoderarlas y hacerlas crecer como equipo de forma que la empresa progrese con tales avances.

El reto de la empresa es grande y por eso necesitamos gente preparada para aceptar el desafío, nosotros nos encargaremos de motivar no solo con retribución económica, sino con un comprometido salario “emocional” basado en nuestros valores empresariales.

*“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo.
Inspira primero en los hombres y mujeres el anhelo por el ancho y libre mar.”*
Antoine de Saint-Exupéry

8.2. Equipo

El equipo estará formado durante los primeros meses por los autores de este proyecto, todos con una dilatada experiencia profesional previa, lo cual nos avala para ocupar perfiles concretos que permitirán poner en marcha la idea de negocio de una forma exitosa en busca de financiación.

Así, en primera instancia el equipo estará formado por los socios fundadores:



Pilar Cantarero



Enrique J. Hernández



Samuel Alcázar



Juan J. Labiano



José M. Martín

José M. Martín

Chief Executive Officer (CEO)

✓ Ingeniero Técnico Industrial con una dilatada experiencia en el campo de la gestión y servicio al cliente en empresas de ingeniería, servicios técnicos y gestión de activos. Máster en Facility Management, Postgrado en Ingeniería y Organización de la Producción y Executive MBA.

✓ Amplia experiencia en España e internacional en Perú, Chile, Nigeria, Angola y Armenia.

[Samuel Alcázar](#)

Chief Technology Officer (CTO)

✓ Ingeniero de Telecomunicaciones y Executive MBA apasionado de la innovación, el desarrollo de producto y la estrategia. Con experiencia internacional en entornos I+D y en proyectos de movilidad en grandes multinacionales de las TIC tales como Telefónica, Indra o Samsung Electronics donde ha desempeñado roles muy diversos.

✓ Actualmente desarrollando su actividad como Product Leader en Mastercard.

[M^a Pilar Cantarero](#)

Chief Marketing Officer (CMO) & Community Manager

✓ Ingeniera de Telecomunicaciones y Executive MBA, con más de 13 años de trayectoria profesional. Su experiencia se vincula a grandes compañías multinacionales (Vodafone, Motorola, Telefónica, Indra, Samsung, Santander) ocupando puestos tanto de Especialista como de Manager que le han permitido valorar la gestión de proyectos desde diferentes perspectivas.

✓ Actualmente es Program Manager de los productos de Big Data del área de CDO Telefónica.

[Enrique J. Hernández](#)

Chief Operation Officer (COO)

✓ Ingeniero Industrial y Executive MBA con más de 20 años de experiencia principalmente en automatización, análisis y mejora de procesos industriales. Ha trabajado en multinacionales como General Electric, GdfSuez y AES, desarrollando su actividad en entornos multidisciplinares para la consecución de proyectos complejos.

✓ Actualmente desempeñando el rol de Senior Performance Engineer and Operations Manager Assistant en ENGIE.

[Juan J. Labiano](#)

Chief Financial Officer (CFO)

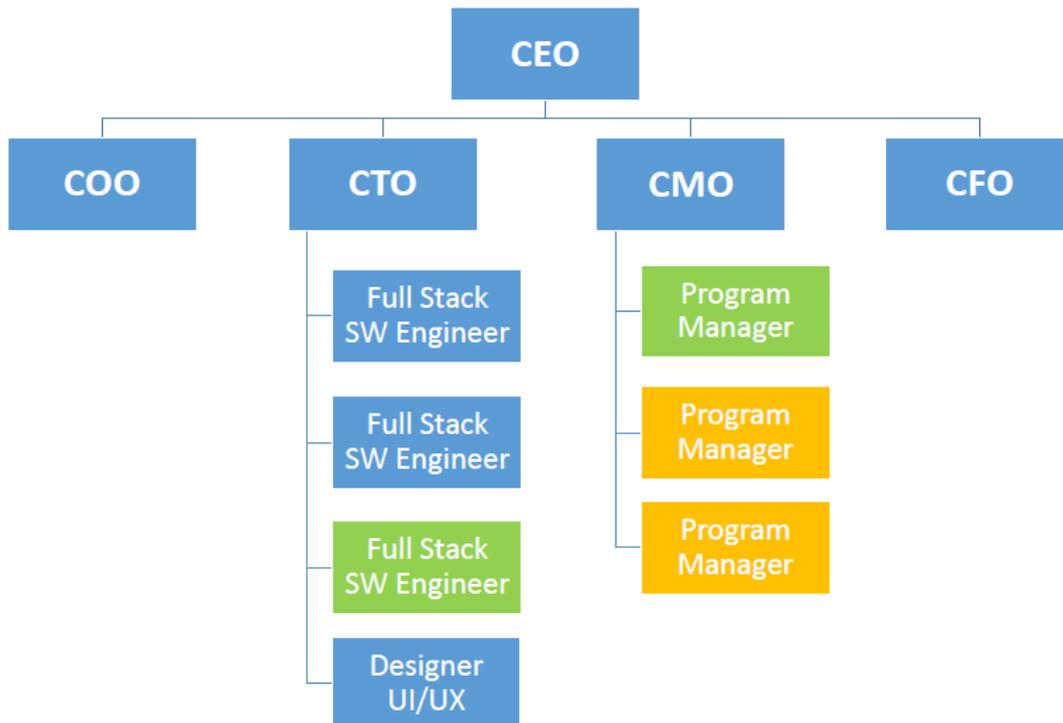
✓ Ingeniero de Caminos Canales y Puertos y Executive MBA. Después de una fase inicial con un perfil marcadamente técnico en España, cuenta con una reciente experiencia de cinco años en Brasil, trabajando en el campo de gestión y administración de contratos con Acciona Infraestructuras, formando parte de los equipos de organización de proyectos internacionales relevantes.

✓ Recientemente ha desarrollado funciones más vinculadas al área económica, incluyendo el seguimiento de resultados económicos y destacando el control de costes de los proyectos.

8.3. Estructura

Desde el punto de vista organizativo, esta pequeña y joven empresa espera crecer en los primeros 3 años para dar cabida a un mínimo de proyectos ad-hoc en cliente, habiendo diseñado un plan de crecimiento dividido en 4 fases, desde Fase 0 de desarrollo a Fase 3 de consolidación (ver 5.Plan Estratégico).

El objetivo de LeanMeetings a medio plazo es disponer de la siguiente estructura corporativa:



A continuación, teniendo en cuenta las fases de nuestro plan estratégico, mostramos cómo estaría dividido nuestro plan para la incorporación de los perfiles necesarios.

1. **Fase 1 Desarrollo. Primeros 6 meses:** la empresa la conformarán los roles marcados en azul, compuestos por los socios fundadores de la empresa, los cuales asumirán las funciones transversales (desde comerciales, operaciones, financieras, incluso de Community Manager) y haciendo crecer la empresa con personal externo para el desarrollo de la solución.
2. **Fase 2 Penetración. Segundos 6 meses:** pudiendo contar con una versión inicial de la solución, las posiciones a incorporar serían aquellas marcadas en verde para iniciar la fase 1 de penetración de mercado que incluye otro Ingeniero de SW y un Program Manager para la gestión de clientes.
3. **Fase 3 Posicionamiento. Segundo año:** en este periodo se prevé una etapa de estabilidad en cuanto a los puestos de trabajo buscando la expansión dentro del mercado para llegar a más clientes una vez conseguida cierta madurez de la solución.

4. **Fase 3 Consolidación. A partir del tercer año:** tras la expansión, se evidencia la necesidad de incorporar otros 2 roles más de Program Manager gracias al crecimiento de clientes. Estarán a cargo de la correcta implantación de la solución en el cliente y su gestión posterior (asumiendo parte de ventas y desarrollo de negocio, calidad y seguimiento) de cara a consolidar la empresa.

A pesar de la estructura anterior, insistimos en nuestra absoluta convicción de prescindir de jerarquías que terminen burocratizando la empresa. Tenemos que aprovechar la oportunidad de ser nuevos, pequeños y flexibles, sin vivir volcados en los procesos como ha ocurrido tradicionalmente en las grandes multinacionales.

8.4. Captación de talento

Queremos crear un entorno con todo lo necesario para que las personas desarrollen todo su potencial. La clave para mantener la cultura de creatividad y libertad es el talento de nuestra gente. Y no nos referimos exclusivamente a los conocimientos, buscamos personas abiertas, con ganas de avanzar y que se sientan parte de cada paso de la empresa: gente inquieta, que le apasione las nuevas tecnologías y dispuesta a seguir aprendiendo mientras se asumen nuevas responsabilidades.

Necesitaríamos ir creciendo en el primer año, especialmente en la parte tecnológica y comercial, con los siguientes perfiles (número de incorporaciones acorde a lo expuesto anteriormente):

- Full Stack SW Engineer
- UI/UX Designer
- Program Manager

En cuanto a las anteriores posiciones demandadas, adjuntamos la descripción de aquellos perfiles que se demanda incorporar y que además pasarán a ser publicadas en nuestro perfil de LinkedIn.

Posición	Full Stack software Engineer
Descripción	<p>Buscamos perfiles multidisciplinares apasionados por la ingeniería del software y tecnologías web interesados en trabajar en un entorno <i>startup</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol de Ingeniero de software Full Stack para el desarrollo <i>frontend</i> y <i>backend</i> para aplicaciones web de móvil, ordenador y SmartTV. • Desarrollamos un producto ad-hoc basado en servicios y componentes software reutilizables, fomentando buenas prácticas de ingeniería para ayudar a avanzar de forma más eficiente. • Incorporación a un pequeño grupo de personas cuya misión es acelerar y simplificar el desarrollo de nuestros productos.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia (como mínimo 2 años) en stack MEAN: MongoDB, Express, Angular, Node o similar. • Conocimientos demostrables de: <ul style="list-style-type: none"> · Frontend: HTML5, CSS3, AngularJS, NodeJS, ReactJS. · Backend: Java, Spring Framework. · Scripting: Python. · BBDD no relacionales: MongoDB; y relacionales: MySQL. · Continuous Integration & Delivery: Git, Jenkins, Docker, Ansible. · Plataformas Cloud: Open Stack, Azure o AWS. • Experiencia en integración de APIs externos. • Experiencia en desarrollo guiado por pruebas (TDD/BDD). • Práctica en desarrollo mediante marco de trabajo Agile/Lean. • Excelentes aptitudes de comunicación y trabajo en equipo.
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación inmediata a jornada completa. • Flexibilidad horaria y trabajo en remoto. • Salario competitivo en base a resultados.
Vacantes	<ul style="list-style-type: none"> • 2 durante el 1º semestre • 1 más para el 2º semestre

Posición	UI/UX Designer
Descripción	<p>Buscamos perfiles apasionados por la innovación de productos de forma ágil interesados en trabajar en entorno <i>startup</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol de Diseñador para Ideación y conceptualización del servicio, con foco en UI/UX para aplicaciones web de móvil, ordenador y SmartTV. • La persona seleccionada será responsable de la definición de la navegación y del diseño del prototipo poniendo especial relevancia a la experiencia de usuario. • Incorporación a un pequeño grupo de personas cuya misión es crear productos/servicios que ayuden a nuestros clientes.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas wireframing, prototyping y edición gráfica (Photoshop, Illustrator, Indesign). • Experiencia en benchmarking y definición de la arquitectura de la información. • Conocimientos de Maquetación Web. • Portfolio de trabajos online: proyectos web, web-responsive y apps. • Dominio de inglés. • Práctica en desarrollo mediante marco de trabajo Agile/Lean. • 3 años como mínimo en puestos similares. • Excelentes aptitudes de comunicación, creatividad e iniciativa.
Ofrecemos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación inmediata a jornada completa. • Flexibilidad horaria y trabajo en remoto. • Salario competitivo en base a resultados.
Vacantes	<ul style="list-style-type: none"> • 1 desde el inicio

Posición	Program Manager
Descripción	<p>Buscamos perfiles apasionados por el desarrollo de negocio y gestión de proyectos, capaces de adaptarse a un rol multidisciplinar e interesados en trabajar en un entorno <i>startup</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persona seleccionada será responsable del seguimiento de clientes B2B y la puesta en funcionamiento del producto. • Con foco en la detección preventiva de comportamientos y puntos de acción sobre los parámetros de servicio y cliente. • Incorporación a un pequeño grupo de personas con la misión de acelerar la venta de nuestro producto/servicio ad-hoc.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en desarrollo de negocio, búsqueda de oportunidades mediante herramientas de análisis de mercado. • Prospección y visitas a clientes, preparación y presentación de ofertas, seguimiento de integración de la solución y post-venta. • Campañas para penetración y consolidación de mercado. • Interpretación y generación de métricas de cliente sobre necesidades, acciones y resultados. • Dominio de inglés. • Disponibilidad para viajar a cliente (territorio nacional). • Experiencia: 3 años mínimo en puestos similares. • Excelente aptitud comercial, empatía y capacidad analítica.
Ofrecemos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación inmediata a jornada completa. • Flexibilidad horaria y trabajo en remoto. • Salario competitivo en base a resultados.
Vacantes	<ul style="list-style-type: none"> • 1 desde el 2º semestre • 2 más para el 3º año

8.5. Política retributiva

El crecimiento de las compañías tradicionales supone burocracia y jerarquía. Nosotros pensamos que es mejor crecer gracias a contar con un gran equipo, que trabaje de forma auto-organizada y completamente orientado a resultados.

Queremos propiciar un entorno donde la autoridad se sustituya por responsabilidad, apoyándose de una total transparencia y comunicación que nos permitan disfrutar de un horario de trabajo flexible facilitando la opción personal de trabajar en remoto desde el sitio que se prefiera (teletrabajo) siempre y cuando se acuda al espacio de coworking sólo en los momentos estrictamente necesarios. Apostamos, sin lugar a dudas, por la conciliación de la vida laboral y personal.

Nos esforzaremos en cuidar al equipo con una retribución competitiva con una consecución de objetivos orientada a resultados. Con la posibilidad de ser socio de la empresa de cara a involucrar a todos en los éxitos de la misma, y dejando que sean los trabajadores los que elijan si quieren trabajar como freelance (opción para nosotros viable) o por cuenta ajena con nosotros.

Los salarios estarán formados por una parte fija más una importante parte variable en base a los siguientes indicadores (que supondrán el 30% del sueldo) con foco en el performance personal y de empresa. Estos indicadores son parte de los KPI establecidos para la gestión estratégica de la empresa, aparte de otros que se pudieran establecer con carácter personal en virtud del puesto y lo esperado del perfil profesional:

Indicador	Fórmula
Facturación	€ facturados
Margen bruto	$(\text{Ventas} - \text{costes}) / \text{ventas} \times 100$
Clientes al mes	Número clientes conseguidos
Porcentaje conversión	$\text{Número conversiones} / \text{número visitas}$
Tasa entrega completa a tiempo	$\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{total pedidos}$
Grado satisfacción	Valor encuesta satisfacción
Quejas/reclamaciones	Número de quejas o reclamaciones

9. Plan Financiero

*“Afortunado es el hombre que tiene tiempo
para esperar”*

Calderón de la Barca

9. Plan Financiero

9.1. Introducción y premisas básicas

Este Plan Financiero se ajustará tanto al Plan Estratégico en la definición de las fases de implantación y desarrollo de la empresa, sus objetivos y operativa de funcionamiento, como al Modelo de Negocio para la monetización de los diferentes productos. Se tendrá también especial consideración a lo especificado en el Plan de Marketing para la promoción del producto, su distribución y penetración en el mercado, en los sectores y con las cuotas de mercado estudiadas.

Las diferentes fases que marcarán la evolución de la empresa responden a la siguiente planificación y en cada una de ellas las consideraciones y resultados financieros variarán acorde a las características de cada etapa:



- FASE 0: Dedicada al desarrollo del producto. En su última etapa, iniciando el proceso de promoción y captación de posibles clientes. Enero a junio 2018.
- FASE 1: Comienzo de ventas con producto comercializable. Se prevén los principales costes de promoción y distribución, así como de formación de estructura de empresa. Julio a diciembre 2018.
- FASE 2: Continúa aumentando la cuota de mercado y el producto se posiciona como referente en el mercado, al tiempo en que se fideliza a los clientes actuales. Enero a diciembre 2019.
- FASE 3: Consolidación de la marca y la empresa, marcada por una mayor cuota de mercado y avanzando hacia el liderazgo. 2020 en adelante.

9.2. Ventas e ingresos

[LeanMeetings](#) integra dos ramas de negocio diferenciadas, una orientada al mundo empresarial ([LeanMeetings Enterprise](#)) y la otra al mundo del profesional individual ([LeanMeetings Professional](#)). Los ingresos procederán de las suscripciones mensuales de las dos líneas de producto, y sus respectivas opciones:

[LeanMeetings Enterprise](#) - LME:

Para este segmento se dispone de seis opciones según la necesidad de la empresa:

- LME10: Paquete de contratación hasta 10 usuarios registrados.
- LME25: Paquete de contratación hasta 25 usuarios registrados.

- LME75: Paquete de contratación hasta 75 usuarios registrados.
- LME+: Contratación de más de 75 usuarios registrados.
- LMEH: Leasing de hardware.
- LMEC: Servicios de Consultoría.

LeanMeetings Professional - LMP

Modalidad *Freemium*, disponiendo el profesional de una versión gratuita con funcionalidades básicas y una opción *Premium* con funcionalidades avanzadas.

Después de diversos análisis, estudio de la competencia y posibilidades de mercado, los precios de contratación considerados para cada producto son los siguientes:

Producto	Precio	Consideraciones
LME10	15,00 €	PVP paquete con IVA incluido
LME25	30,00 €	PVP paquete con IVA incluido
LME75	75,00 €	PVP paquete con IVA incluido
LME+	0,8 €	PVP por usuario con IVA incluido
LMEH	29,95 €	PVP por dispositivo hardware, IVA incluido
LMEC	2.500 €	Precio medio sin IVA por servicio de consultoría.
LMP	2,99 €	PVP por usuario con IVA incluido

Tal como se estableció en 6. Plan de Marketing, nos situamos con un TAM de 9.385.840 usuarios para la solución LME, y de 137.623 clientes para la solución LMP. Dentro de ese mercado se situó nuestro SAM en:

- 50% para LME = 4.692.920 usuarios
- 100% para LMP = 137.623 usuarios.

Para cada producto prevemos las siguientes cuotas y usuarios/clientes para cada una de ellas:

	DISTRIBUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO									
	2018		2019		2020		2021		2022	
	Cuota	Usuarios	Cuota	Usuarios	Cuota	Usuarios	Cuota	Usuarios	Cuota	Usuarios
LME10	50%	235	30%	253	20%	469	50%	751	20%	1.689
LME25	20%	38	20%	68	15%	141	20%	180	10%	338
LME75	20%	13	20%	23	15%	47	20%	60	10%	113
LME+	10%	469	30%	2.534	50%	11.732	10%	21.024	60%	50.684
LMEH	0		50		100		150		200	
LMEC	2		5		7		10		15	
LMP	100%	1.376	100%	2.752	100%	8.257	100%	16.515	100%	20.643

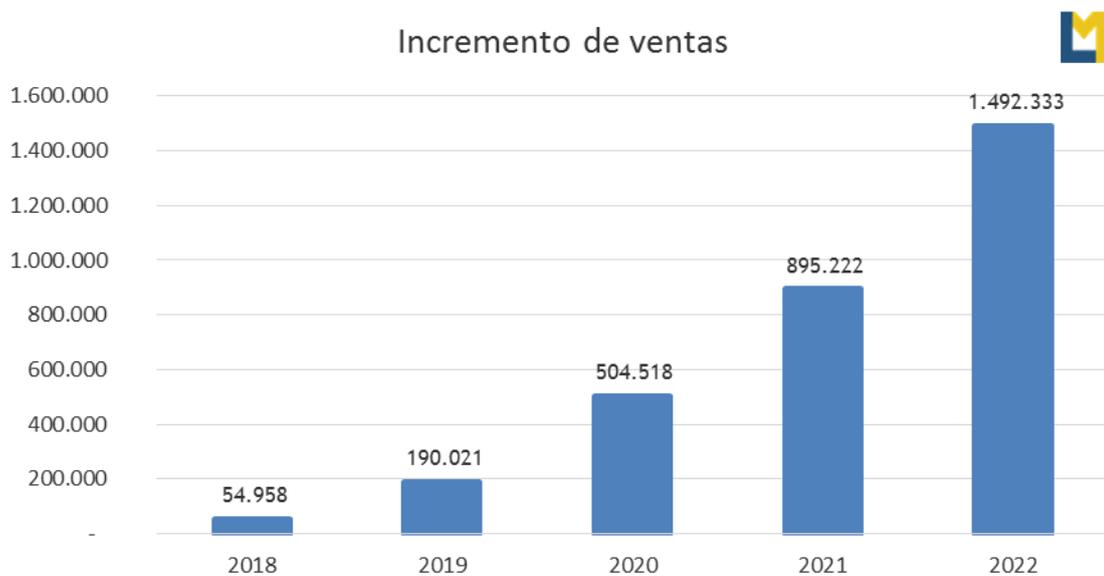
En los productos LME10, LME25 y LME75 las cifras representan el número de clientes que contratan estos servicios por paquetes hasta el límite de usuarios. En LME+, que es una

contratación a partir de 75 usuarios, las cifras representan los usuarios inscritos. LMP también representa usuarios profesionales inscritos.

Tanto LMEH como LMEC no son porcentajes, sino número de dispositivos contratados o número de servicios de consultoría que se prestan durante el año.

Bajo esas premisas, los ingresos por tipo de producto y año obtenidos son los siguientes (importe en €):

INGRESOS POR VENTAS					
	2018	2019	2020	2021	2022
LME10	17.453	37.698	69.812	111.699	251.323
LME25	5.585	20.106	41.887	53.616	100.529
LME75	4.645	16.755	34.906	44.680	83.774
LME+	1.862	20.106	93.083	166.804	402.117
LMEH	-	1.238	2.475	3.713	4.950
LMEC	5.000	12.500	17.500	25.000	37.500
LMP	20.405	81.618	244.855	489.710	612.138
Total	54.958	190.021	504.518	895.222	1.492.333



9.3. Costes

Los costes soportados por la empresa los vamos a dividir en los siguientes tipos:

- **Costes directos**

Ingenieros de software, en un número variable a lo largo del tiempo, para atender las diferentes demandas en cada fase.

- **Costes indirectos**

- Hardware y software: Habrá un coste para equipos de ordenadores, impresoras, licencias de programas... Estos costes formarán parte de la inversión amortizable.
- Alquileres: Oficina y gastos asociados.
- Administración: Se realizará de forma externalizada, para optimizar los costes.
- Marketing: Seguirá lo previsto en el plan de marketing, siendo la mayor parte en gastos de promoción y posicionamiento.
- Financieros: A corto plazo, mediante crédito ENISA. A largo plazo, mediante crédito bancario.

En la siguiente tabla se muestra la previsión de costes a cinco años, considerando inicio de la actividad en enero del 2018:

	COSTES				
	2018	2019	2020	2021	2022
Costes totales	116.180	288.980	405.518	481.520	576.546
Fijos	116.180	288.980	405.518	481.520	576.546
Personal	103.680	252.720	367.258	441.060	532.686
CEO		19.200	28.000	33.600	37.324
CMO		19.200	28.000	33.600	37.324
CTO		19.200	28.000	33.600	37.324
COO		19.200	28.000	33.600	37.324
CFO		19.200	28.000	33.600	37.324
Full Stack SW Engineers	48.000	57.600	72.023	86.570	95.982
Designer UI/UX	19.200	14.400	12.004	14.428	15.997
Program Manager	9.600	19.200	48.016	57.713	95.982
Seguridad social empleados	26.880	65.520	95.215	114.349	138.104
Hardware/software (Inversión)	7.500	2.500	2.000	2.500	3.500
Dispositivos de desarrollo y prueba	2.000	2.000	500	2.000	2.000
Equipos informáticos	5.000	-	1.000	-	1.000
Licencias software	500	500	500	500	500
Oficina	1.500	7.100	8.700	9.000	9.500
Alquiler oficina	1.000	3.600	7.200	7.500	8.000
Mobiliario	-	2.000	-	-	-
Gastos oficina	500	1.500	1.500	1.500	1.500
Administración/almacenamiento datos	1.000	1.400	1.800	2.200	3.100
Administración, cobro vía web	500	800	1.000	1.200	2.000
Servicios cloud PaaS, SaaS	500	600	800	1.000	1.100
Marketing	2.500	4.500	5.000	6.000	7.000

Posicionamiento SEO	500	500	500	500	500
Presencia en ferias	-	2.000	2.000	3.000	4.000
Publicidad, banners	2.000	2.000	2.500	2.500	2.500
Constitución empresa (Amortizables)	400	-	-	-	-
Gastos de 1º Establecimiento y Constitución	400	-	-	-	-
Costes financieros	-	20.760	20.760	20.760	20.760
Financiación a corto ENISA ⁽¹⁾	-	20.760	20.760	20.760	20.760
Amortización (aprox.)	-	12.829	21.992	21.992	21.992
Intereses (aprox.)	-	3.699	3.066	2.334	1574
Financiación a largo	-	-	-	-	-
Amortización (aprox.)	-	-	-	-	-
Intereses (aprox.)	-	-	-	-	-
Costes impositivos				62.055	137.368
Impuesto de Sociedades ⁽²⁾				62.055	137.368

⁽¹⁾ Financiación ENISA de 100.000€ al 3,8% a 5 años.

⁽²⁾ Impuesto de sociedades 15% primer periodo impositivo de base imponible positiva y siguiente. 25% el resto.

9.4. Principales resultados y evolución

Confrontando los ingresos y costes descritos en los apartados anteriores, se prevén las siguientes cuentas de resultados para los primeros cinco años de funcionamiento (importes en €):

Objetivos Económico-Financieros Ventas, Márgenes, Beneficios y Cash-Flow

	2018		2019		2020		2021		2022	
Ventas Previstas	54.958	100%	190.021	100%	504.518	100%	895.222	100%	1.492.333	100%
Crecimiento de las Ventas			245,8%		165,5%		77,4%		66,7%	
Margen Bruto s/ Ventas	54.958	100%	190.021	100%	504.518	100%	895.222	100%	1.492.333	100%
EBITDA	-54.122	-98%	-73.799	-39%	122.561	24%	438.162	49%	942.147	63%
EBIT (o BAII)	-57.288	-104%	-78.366	-41%	118.411	23%	435.679	49%	938.580	63%
Beneficio Neto s/ Ventas	-57.288	-104%	-82.064€	-43%	115.345	23%	371.944	42%	796.456	53%
Cash-Flow Económico	-54.122	NS	-77.498	NS	119.495	24%	374.428	42%	800.023	54%

NS = No Significativo

Durante el primer semestre del primer año 2018 se llevará a cabo la Fase 0 de desarrollo del producto e inicio de promoción, siendo ésta la etapa de mayor esfuerzo económico por no haber

ventas y ser de total inversión en el proyecto. En el segundo semestre se empezará la comercialización del producto y primeras ventas (Fase 1 de penetración en el mercado). Deberá haber financiación suficiente para poder asumir los costes que se generen durante todo el año y se finalizará con las pérdidas indicadas.

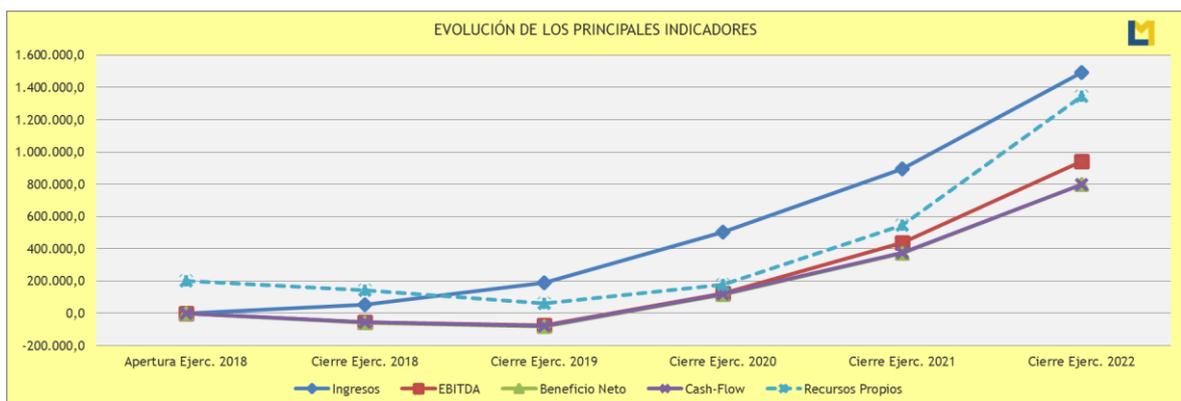
Los costes durante ese año se controlarán a los mínimos necesarios. Los salarios son la mayor carga en costes, ya que este es un producto de puro desarrollo software. Los desarrolladores serán los salarios que irán a costes variables y estratégicamente los más importantes para retener el talento y poder garantizar el producto en tiempo y prestaciones.

Los socios no cobrarán salario durante el primer año, con la intención de minimizar las necesidades financieras y su aportación de capital. A partir del segundo año, ya cobrarán un salario similar al de los empleados representativo de su aportación laboral a la empresa y con la idea de crear un compromiso solidario para el crecimiento de la misma. Esta decisión será así durante los cinco años, con leves incrementos y percibiendo una participación a definir en función de resultados.

El segundo año, que es el de Fase 2 de penetración en el mercado, también se cerrará con pérdidas pero habrá un incremento de cuota de mercado y por tanto de ventas. En esta etapa se buscará asentar este incremento de cuota y solidez de la solución en el mercado.

Desde el tercer año ya se cerrarán los diferentes ejercicios con resultado positivo. En ese tercer año se entrará en la Fase 3 de consolidación, donde se logrará que el producto sea un referente en el mercado, se consigan incrementos progresivos de cuota de mercado y una consolidación y solidez de la empresa.

La evolución de la empresa se muestra en el siguiente gráfico donde se aprecia la tendencia de los principales indicadores:



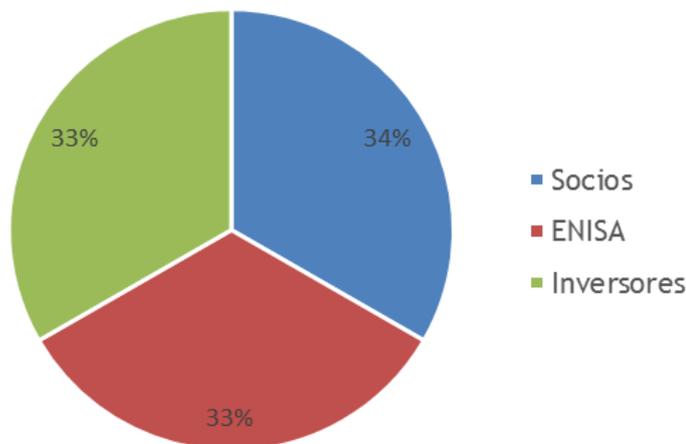
De los beneficios que se generen a partir del año 2020, un porcentaje se repartirá entre los diferentes socios según su participación y el resto se dejará como neto patrimonial. El porcentaje se fijará de común acuerdo entre los socios e inversionistas pero a priori para los cinco primeros años se podría considerar en torno a un 40% de reparto de beneficios y 60% a reservas. De esta manera se contribuye a dar liquidez a la compañía y mejorar los ratios de solvencia.

9.5. Financiación

La financiación de la empresa va a provenir de tres fuentes bien diferenciadas:

- Aportación de fondos por los socios**
 Los socios realizarán una aportación de 100.000€ solidariamente, en partes igualitarias de 20.000€ cada uno de los cinco.
- Solicitud de crédito ENISA**
 Se solicitará un crédito a corto plazo a ENISA por un importe de 100.000€ que se devolverá a 5 años con un interés estimado del 3,8%. En el caso de la obtención parcial o nula del crédito solicitado, este tratará de ser compensado con incremento del capital inversor requerido y, en última instancia, con la solicitud de un crédito a corto plazo a una entidad financiera a un tipo de interés que resulte competitivo.
- Aportación de inversores**
 Se realizará la captación de uno o varios inversores para que aporten un capital de 100.000€ por una participación en el negocio a negociar con los socios fundadores. Se estima que dicha participación podría estar en torno al 20%.

DISTRIBUCIÓN FINANCIACIÓN



Datos financieros

	2018	2019	2020	2021	2022
Volumen de Ventas	54.958	190.02	504.518	895.222	1.492.333
Cash-Flow	-54.122	-77.498	119.495	374.428	800.023
Beneficio Neto	-57.288	-82.064	115.345	371.944	796.456

Recursos Propios	142.712	60.648	175.993	547.937	1.344.393
Puestos de Trabajo	8	10	10,5	10,5	11,5

9.6. Principales ratios

Acorde con los resultados, balances y estructura empresarial definida, se obtendrá unos ratios que irán definiendo la salud de la empresa y su capacidad para afrontar su desarrollo y su atractivo para los posibles inversionistas. Los ratios más destacados para mostrar cómo se irá consolidando la empresa en el transcurso de los años y su capacidad son los siguientes:

Rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	NS	NS	65,54%	67,88%	59,24%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	NS	NS	34,73%	52,62%	52,28%
3. EBITDA sobre Ventas	NS	NS	24,29%	48,94%	63,13%
Liquidez y Solvencia	2018	2019	2020	2021	2022
1. Solvencia	14,84	1,49	2,07	2,96	3,98
2. Tesorería (Prueba Ácida)	NS	3,32	2,97	3,31	3,98
3. Disponibilidad	NS	2,48	1,91	2,45	3,19
Endeudamiento y Autonomía Financiera	2018	2019	2020	2021	2022
1. Endeudamiento	6,74%	67,32%	48,39%	33,82%	25,11%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	NS	NS	100,00%	100,00%	100,00%
3. Cobertura de Intereses	NS	NS	38,63	186,69	596,48

Plazos	2018
1. Plazo Medio de Cobro (días)	30 días
2. Plazo Medio de Pago (días)	NS

Fondo de Maniobra	227.665	126.742	224.579	576.088	1.342.326
--------------------------	---------	---------	---------	---------	-----------

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	3,56
---	------

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	576.841
--	---------

	15,00%				
TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	27,23%				
Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	112.247	272.085	389.173	461.877	555.326
Coefficiente de Seguridad	0,49	0,70	1,30	1,94	2,69

NS = No Significativo

Se puede apreciar la buena salud de la empresa a partir del tercer año y su capacidad para afrontar su desarrollo y obligaciones, con unos resultados atractivos para los inversores. Esto también se puede apreciar en la tabla siguiente, donde el plazo de recuperación de la inversión es de 3,6 años y tanto los niveles de endeudamiento como los coeficientes de seguridad a partir del ejercicio del tercer año resultan atractivos.

10. Anexos

*“Todas las cosas nos son ajenas;
sólo el tiempo es nuestro”*

Séneca

10. Anexo 1 - Validación

Para la fase validación y prototipado, hemos seguido la metodología “Lean Startup” de manera que, partiendo del diseño inicial del potencial negocio, hemos tratado de validarlo mediante primero, el desarrollo del proceso de descubrimiento del cliente y segundo, el proceso de su validación.

En el desarrollo del proceso de descubrimiento del cliente, hemos partido de la hipótesis de existencia de la necesidad de optimizar las reuniones basándonos en un mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos dedicados a las reuniones departamentales e interdepartamentales en empresas de un tamaño mínimo, al más puro estilo “Lean”, siendo éste un factor determinante para nuestra segmentación del mercado. Para su validación, hemos utilizado una serie de herramientas de constatación del problema y validez de la solución, pivotando sobre ésta para tratar de incrementar su utilidad.

De cara a validar las hipótesis planteadas y los experimentos asociados, se han realizado un estudio del mercado con una serie de encuestas y entrevistas de problema, de solución y de presentación de prototipo. También se ha publicado una *Landing Page* y distintos perfiles en las redes sociales. En el siguiente punto se detalla las métricas obtenidas de todo ello.

10.1. Métricas

Nuestro segmento inicial de clientes quedó establecido en aquellas empresas de más de 50 empleados y facturación superior a 1 millón de euros anuales y, dentro de ellas, aquellos jefes de departamento (o rango superior) con responsabilidad presupuestaria, de manera que, por un lado, sean potenciales afectados por las ineficiencias de las reuniones y, por otro, tengan posibilidad directa de comprar una solución.

En el proceso de validación de la hipótesis de problema hemos utilizado dos herramientas: una encuesta preparada explícitamente para ello y unas entrevistas con guión común también preparado con anterioridad. A partir de los resultados obtenidos en esta fase, hemos tratado de validar nuestra solución realizando entrevistas de solución donde se valoraban las posibles características. Por último, se han hecho entrevistas de presentación de la solución vía prototipo en las que mostrábamos un *mockup* de la aplicación como parte del experimento.

Adicionalmente, se preparó durante esta etapa de validación, y también como experimento, una *Landing Page* que nos permitiera monitorizar el grado de interés del público en general en la problemática de la gestión del tiempo en las reuniones, habilitándola para canalizar el interés de aquellas personas que quisieran ver nuestra solución, al tiempo que poder extraer información estadística de accesos.

De manera paralela, hemos dado de alta el perfil de nuestra potencial empresa en las principales redes sociales, de manera que capturásemos también desde allí, el interés de los potenciales clientes, pudiendo extraer información estadística de número de accesos, de solicitudes de seguimiento o de impactos en la red, entre otros.

A continuación, relacionamos las métricas empleadas en cada herramienta de validación.

10.1.1. Encuesta inicial para validar la existencia del problema

El [cuestionario inicial](#) contenía 9 preguntas de rápida respuesta, la mayor parte de ellas de tipo selección, con el objetivo de que fuera rápido y sencillo de completar. Se distribuyó de forma privada usando la red propia de contactos profesionales de primero, segundo y tercer nivel. Por ahora se han obtenido 118 respuestas.

De las preguntas de la encuesta, establecimos **tres cuestiones claves, las números 5, 6, 7 y 8** respecto a los principales problemas que mermaban la productividad laboral y en concreto a aquello que afectaba a las reuniones.

- ¿Cuáles de las siguientes opciones merman tu productividad o la de tu equipo?
- ¿Cuáles de las siguientes mejoras incrementarían tu productividad o la de tu equipo?
- ¿A la hora de reunirte qué crees que hacen tus sesiones menos productivas?
- ¿Has intentado hacer algo para mejorar la productividad de tu equipo respecto de las reuniones?

Las preguntas restantes tenían por objeto validar que los encuestados pertenecían al segmento de clientes potenciales.

Encuesta sobre productividad laboral

Gracias por participar en nuestra encuesta para la identificación de puntos a mejorar en cuanto a productividad.
No te llevará más de 3 minutos rellenarla. Gracias.

***Obligatorio**

1. ¿En qué sector trabajas? *

.....

2. ¿Cuántos empleados tiene, aproximadamente, la empresa en la que trabajas? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1-50	51-200	201-1000	1001-5000	5001-10000	10001+
Número de empleados	<input type="radio"/>					

3. ¿Qué cargo o posición ocupas? *

Marca solo un óvalo.

- Directivo
- Mando intermedio
- Empleado
- Empleado por cuenta propia
- Otro:

4. ¿Tienes personas a tu cargo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

5. ¿Cuáles de las siguientes opciones merman tu productividad o la de tu equipo? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Horario laboral rígido
- Exceso de emails / llamadas
- Equipamiento informático inadecuado
- Demasiadas reuniones, muy extensas y/o ineficientes
- Condiciones ambientales inadecuadas (ruido, temperatura, luz)
- Otro:

6. ¿Cuáles de las siguientes mejoras incrementarían tu productividad o la de tu equipo? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Gestión de emails óptima	<input type="radio"/>				
Horario laboral flexible	<input type="radio"/>				
Reducción de tiempo y número de reuniones	<input type="radio"/>				
Equipamiento informático adecuado	<input type="radio"/>				
Menos interrupciones	<input type="radio"/>				
Otro	<input type="radio"/>				

7. ¿A la hora de reunirte, qué crees que hace las sesiones menos productivas? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de foco
- Impuntualidad de los convocados
- Duración excesiva
- No conocer la agenda previamente
- No definir unos tiempos por cada tema en la agenda
- Demasiada gente convocada sin sentido
- Salas de reunión ocupadas
- Otro:

8. ¿Has intentado hacer algo para mejorar tu productividad o la de tu equipo respecto a las reuniones? *

.....

10.1.2. Entrevistas de problema

Las entrevistas de problema se realizaron a partir de un guión con siete bloques siguiendo lo propuesto por [Innokabi](#). Uno de los bloques **clave** fue a su vez **subdividido en otras veintitrés sub-cuestiones**, que nos permitieran profundizar en la causa raíz de los problemas en la merma de productividad. Las personas objetivo fueron, en primer lugar, aquellas que se identificaron como potenciales clientes en los resultados de las encuestas y que nos facilitaron sus datos de contacto y, en segundo lugar, aquellas que directamente cumplían el requisito de tamaño de empresa y responsabilidad de gestión.

- Principales problemas que merman la productividad
 1. ¿Has identificado algún problema o impedimento en tu día a día que merme la productividad (tuya o la de tu equipo)?
 2. ¿Has intentado hacer algo para resolverlo?
 3. ¿Sabrías cuál puede ser la solución?
 4. ¿Conoces el impacto que tiene ese impedimento o problema en tu negocio?
- De todos los problemas que se han identificado anteriormente, ¿cuál sería el más relevante?
- Exploración de problemas:
 1. ¿Por qué cree que ocurren los problemas comentados?
 2. ¿Cómo de complicado es encontrar una solución?
 3. ¿Tus compañeros o manager muestran disposición a cambiar/mejorar?
 4. ¿Has estimado el coste de solucionarlo?
 5. ¿Y los beneficios?
- ¿Cuáles son los principales impedimentos que hacen que las reuniones no sean eficientes?
Evaluación y ranking de inconvenientes:
 1. Falta de foco.
 2. Impuntualidad.
 3. Duración excesiva.
 4. No conocer la agenda previamente.
 5. No definir tiempos por cada punto en la agenda.
 6. Demasiados asistentes sin sentido.
 7. Reserva de salas.
 8. Otros.
- Cuestiones respecto a las reuniones:
Números
 1. ¿Cuántas veces por término medio te reúnes a la semana?
 2. De ellas, ¿qué porcentaje encuentras que son improvisadas / programadas?
 3. ¿Cuál es la duración media de las reuniones?
 4. ¿Qué tipo de reuniones se realizan? Informativas, seguimiento, de trabajo, de tomas de decisión, etc.
Organización previa
 1. ¿Cómo se realiza la convocatoria de la reunión?
 2. ¿Cómo se reserva la sala y la logística asociada?
Agenda
 1. ¿Cómo se hace llegar la agenda de la reunión a los convocados?

2. ¿Cómo se hace el seguimiento de la agenda durante la reunión?

Puntualidad

1. ¿Cómo es la puntualidad de los convocados?
2. ¿Cuál es el índice de asistencia de los convocados?
3. ¿Cuántos participantes por término medio suele acudir a las reuniones?
4. ¿Con cuánta anticipación se convocan las reuniones?

Tiempo

1. ¿Cómo organizáis la gestión del tiempo durante la reunión?
2. ¿En qué porcentaje las reuniones se alargan más de lo debido?
3. ¿Sabrías decirme cuánto cuesta una reunión?

Acta y puntos de acción

1. ¿Cómo recogéis los puntos de acción / decisiones de las reuniones?
2. ¿Cómo se hacen llegar esas conclusiones de la reunión a los asistentes?
3. ¿Quién realiza el seguimiento de los puntos de acción?
4. ¿Se recibe *feedback* desde los asistentes sobre la utilidad / organización / conclusión de las reuniones?

Soluciones

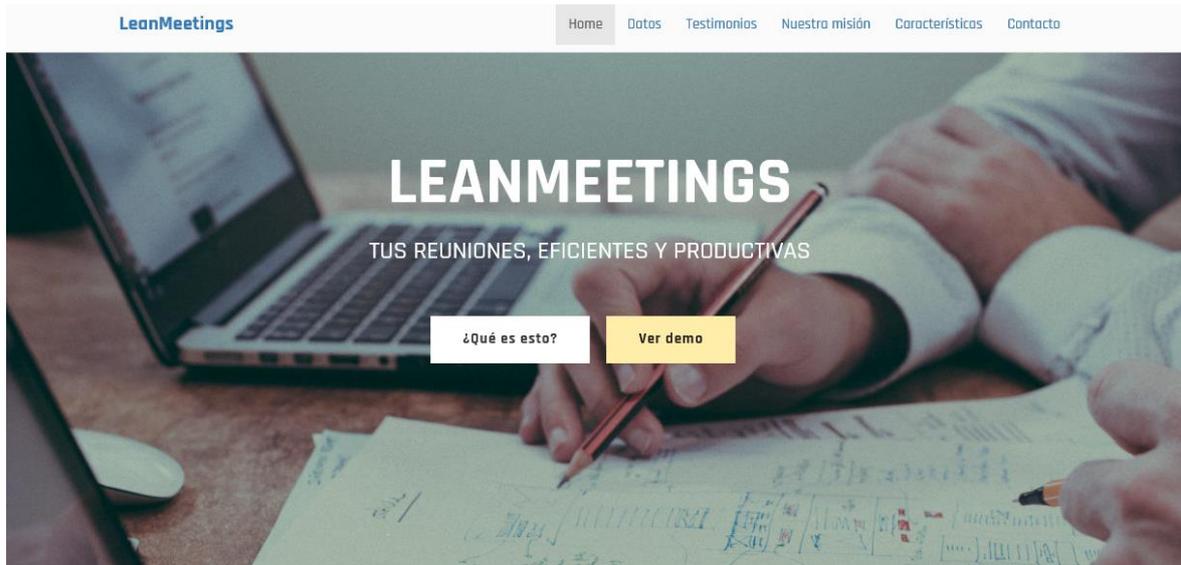
1. ¿Habéis incorporado alguna buena práctica en la realización de reuniones?
2. ¿De qué manera premiarías la participación y compromiso de los participantes para la mejora de la eficiencia de las reuniones?
3. ¿Conoces soluciones para mejorar la organización y eficiencia de las reuniones?
4. ¿Estarías dispuesto tú o tu empresa en invertir en una solución para ello?

10.1.3. Experimentos

Landing Page

Para la realización de la *Landing Page*, desarrollamos un primer prototipo accesible de manera local, que posteriormente migramos al dominio público adquirido: <http://leanmeetings.co/>, tras incorporar los comentarios de todo el equipo de trabajo. Las métricas empleadas para evaluar el grado de interés en nuestro producto han sido, por un lado la habilitación de 3 CTAs (*Call To Action*) para solicitar una demostración del producto y solicitar **información** por parte de los potenciales clientes y, por otro, la **monitorización del número de accesos a la web y ubicación de los usuarios**, mediante la aplicación *Google Analytics*, lo que nos permitió conocer el volumen de personas interesadas y sus países y zonas geográficas de procedencia.

La página web ofrece información del problema y cuenta brevemente lo que sería nuestra solución:



Redes Sociales

Tratando de aprovechar la excelente ventana de publicidad que proporcionan actualmente las redes sociales, tanto a nuestros contactos como al público en general, creamos el perfil de  [LeanMeetings](#) en las principales de ellas, empleando como métricas para evaluación del grado de interés en nuestro producto, el número de solicitudes de contacto recibidas. Los perfiles están disponibles en las siguientes redes: [Twitter](#), [G+](#), [LinkedIn](#) y [Facebook](#) desde donde queremos generar debate y crear comunidad.

Prototipo de aplicación

En primer lugar, se utilizaron varias herramientas como *Proto.io* y *Paper for Prototype* para hacer un *mockup* basándose en la idea de presentar la posible solución en una tablet Android.

Tras enseñar el *mockup* y validarlo con un grupo de usuario en las entrevistas correspondientes, hemos realizado un prototipo web basado en *Material Design* empleando “[Materialize CSS](#)” e implementando parte de la funcionalidad básica que pueda servirnos de guía de cara al futuro.

10.1.4. Entrevistas de solución

Las entrevistas de solución fueron hechas a varias de aquellas personas que identificaron positivamente las reuniones y su forma de ejecución, como un problema que afectaba a su productividad, al tiempo que habían tratado de adoptar alguna iniciativa para tratar de corregirlo. Se les mostraba el prototipo en formato *mockup* y se le hacían una serie de preguntas comunes preparadas con anterioridad, con las siguientes **cuestiones clave**:

1. Recordar cuestión sobre problemas de productividad laboral y los posibles puntos de mejora en cuanto a la gestión de reuniones.
2. Posibles soluciones para los problemas en la gestión de reuniones.
3. Presentación de la *Landing Page* y del prototipo en formato *mockup*. Recogida de *feedback*.
4. Cierre y compromiso.

A partir de los resultados obtenidos de estas entrevistas realizamos un pivotaje que comentamos en el siguiente punto y detallamos en el apartado de resultados.

10.1.5. Encuesta de solución

Tras las entrevistas de problema y solución hechas, decidimos pivotar y crear otra [encuesta](#) orientada a obtener información encaminada a la propia solución. Era una encuesta más extensa y dirigida a un público más concreto, con el fin de conseguir de extremada importancia de cara a la solución final.

¿Son tus reuniones productivas?

Gracias por participar en nuestra encuesta para valorar los puntos de mejora en cuanto a productividad de las reuniones.

***Obligatorio**

1. 1- Nombre y empresa

.....

2. 1.1- ¿Puedes indicarnos tu franja de edad? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 21
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61-65
- Más de 65

3. 1.2- ¿En qué sector empresarial trabajas? *

Marca solo un óvalo.

- Administración
- Alimentación
- Banca
- Consultoría
- Educación
- Energía
- Gran Consumo
- Investigación
- IT
- Servicios
- Telecomunicaciones
- Otro:

4. 1.3- ¿Cuántos empleados tiene, aproximadamente, la empresa en la que trabajas? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1-50	51-200	201-1000	1001-5000	5001-10000	10001+
Número de empleados	<input type="radio"/>					

5. 1.4- ¿En qué país trabajas? *

.....

6. 1.5- ¿Qué cargo o posición ocupas? *

Marca solo un óvalo.

- Directivo
- Mando intermedio
- Empleado
- Empleado por cuenta propia
- Otro:

7. 1.6- ¿Tienes personas a tu cargo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Datos sobre las reuniones

8. 2.1- ¿Qué crees que hace las reuniones menos productivas? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de foco
- Impuntualidad de los convocados
- Duración excesiva
- No conocer la agenda previamente
- No definir unos tiempos por cada tema en la agenda
- Demasiada gente convocada sin criterio
- Salas de reunión ocupadas
- Las interrupciones
- Otro:

9. 2.2- ¿Cuántas veces por término medio te reúnes a la semana? *

Marca solo un óvalo.

- 1 a 3 veces
- 4 a 6 veces
- 7 a 9 veces
- 10 a 12 veces
- 13 a 15 veces
- Más de 15 veces

10. 2.3- ¿Cuál es el porcentaje de reuniones "virtuales" / a distancia (llamadas, videoconferencias...) frente a presenciales? *

Marca solo un óvalo.

- 0% virtuales
- 1% a 9% virtuales
- 10% al 29% virtuales
- 30% al 49% virtuales
- 50% al 69% virtuales
- Más del 70% virtuales

11. 2.4- ¿Qué porcentaje de las reuniones son improvisadas frente a programadas? *

Marca solo un óvalo.

- 0% improvisadas
- 1% a 9% improvisadas
- 10% al 29% improvisadas
- 30% al 49% improvisadas
- 50% al 69% improvisadas
- Más del 70% improvisadas

12. 2.5- ¿A qué tipo de reuniones sueles asistir? Puedes marcar más de una. *

Selecciona todos los que correspondan.

- Informativas
- De seguimiento
- Con clientes
- De toma de decisiones
- De reporte
- Sesiones específicas de trabajo
- Daily
- Planning
- Sprint Review / Demo
- Retrospective
- Otro:

Organización previa

13. 3.1- ¿Cómo se realiza la convocatoria de la reunión? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Vía email sin convocatoria formal
- Convocatoria vía Outlook
- Convocatoria mediante anuncio vía Yammer o similar
- Presencial
- Otro:

14. 3.2- ¿Con cuánta anticipación se convocan las reuniones no improvisadas? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Un día antes
- Durante la misma semana
- La semana anterior
- Con más de 15 días de antelación
- Con más de 1 mes de antelación
- Otro:

15. 3.3- ¿Cómo se reserva la sala y la logística asociada? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Se escribe un email a una persona / equipo que se encarga
- Se escribe en un calendario en papel que hay en cada sala
- Tenemos una herramienta web para la reserva de sala y la logística
- Tenemos la opción de reservar sala directamente desde Outlook
- Cada uno se apaña para conseguir la logística necesaria
- Otro:

16. 3.4- ¿Cómo se hace llegar la agenda de la reunión a los convocados previamente? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No se hace llegar la agenda
- La agenda se manda por email
- La agenda se adjunta a la convocatoria de Outlook
- La agenda se adjunta al anuncio de convocatoria vía Yammer o similar
- Otro:

Asistencia y puntualidad

17. 3.5- ¿Cuántos participantes por término medio suele acudir a las reuniones? *

Marca solo un óvalo.

- De 2 a 4
- De 5 a 7
- De 8 a 10
- De 11 a 15
- De 16 a 20
- Más de 20

18. 3.6- ¿Cómo es la puntualidad de los convocados? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Nunca se retrasa nadie
- Hay retrasos de hasta 5 minutos
- Hay retrasos de hasta 10 minutos
- Hay retrasos de hasta 15 minutos
- Siempre hay alguien que llega más tarde de los 15 minutos
- Otro:

19. 3.7- ¿Se ha tomado alguna medida para mejorar la puntualidad en las reuniones? *

.....

20. 3.8- ¿Cuál es el índice de asistencia de los convocados? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

21. 3.9- ¿Cuántas veces has creído que había más convocados que los estrictamente necesarios? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Demasiadas veces				

Gestión del tiempo y foco

22. 3.10- ¿Qué duración media tienen tus reuniones? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 15 minutos
- 30 minutos
- 1 hora
- 1 hora y media
- 2 horas
- 2 horas y media
- Más de 3 horas

23. 3.11- ¿Cómo se realiza el seguimiento de la agenda durante la reunión? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No se hace seguimiento de la agenda
- Se escribe en una pizarra
- Hay un documento compartido / web donde se visualiza la agenda
- Hay una persona que se encarga del orden del día y el tiempo a dedicar a cada punto
- Otro:

24. 3.12- ¿En qué medida las reuniones se alargan más de lo debido? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Siempre acaban a tiempo
- Se suelen alargar 5 minutos
- Se suelen alargar 10 minutos
- Se suelen alargar 30 minutos
- Se suelen alargar más de 30 minutos

25. 3.13- ¿Cómo se controla el tiempo para que no se alarguen las reuniones? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No se controla el tiempo
- Alguien en concreto se encarga de ir controlando el tiempo
- Los propios convocados se auto-organizan para acabar a tiempo
- Otro:

26. 3.14- ¿Cómo se reconduce la reunión cuando se pierde el foco? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Nadie se encarga de reconducirla
- Hay una persona que se encarga de cortar y reconducirla
- Los propios asistentes alertan de que se ha perdido el foco de la reunión
- Otro:

27. 3.15- ¿Sabrías decirnos cuál es el coste de tus reuniones? *

.....

Acta y puntos de acción

28. 3.16- ¿Cómo se recogen los puntos de acción / decisiones de las reuniones? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Nadie recoge nada
- Cada uno apunta sus notas pero nadie las consolida
- Una persona se encarga de ello
- Otro:

29. 3.17- ¿Cómo se hace llegar lo acontecido en la reunión a los asistentes? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No se hace llegar nada
- Se envía el acta por correo a los asistentes
- Se expone en un tablón público (en Confluence, en Yammer, en documento compartido)
- Otro:

30. 3.18- ¿Se realiza el seguimiento de los puntos de acción (si los hay) tras la reunión? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí, se especifican las tareas, se asignan y se monitorizan
- No
- A veces
- Otro:

Soluciones

31. 4.1- ¿Cuáles de las siguientes mejoras incrementarían la productividad de las reuniones?

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Facilitar la reserva de sala y logística asociada	<input type="radio"/>				
Conocer la agenda previamente	<input type="radio"/>				
Definir unos tiempos concretos por cada punto de la agenda	<input type="radio"/>				
Control del tiempo durante la reunión	<input type="radio"/>				
Conocer el coste asociado a la reunión	<input type="radio"/>				

Gestión de la puntualidad y asistencia de los convocados	<input type="radio"/>				
Seguimiento de la agenda para mantener el foco	<input type="radio"/>				
Generación del acta y puntos de acción	<input type="radio"/>				
Recogida del feedback de los asistentes	<input type="radio"/>				
Incentivos para comprometer a los convocados	<input type="radio"/>				
Tener plantillas para creación de reuniones tipo	<input type="radio"/>				
Facilitar estadísticas con el histórico	<input type="radio"/>				

32. 4.2- ¿Usas las siguientes herramientas para facilitar la productividad de los equipos?

Selecciona todos los que correspondan.

- Atlassian JIRA
- Atlassian Confluence
- Trello
- Redmine
- Google Docs
- Yammer
- Slack
- Otro:

33. 4.3- ¿Conoces alguna herramienta para mejorar la organización y consecución de las reuniones en concreto? ¿La has usado? *

.....

34. 4.4- ¿Estarías dispuesto tú o tu empresa en invertir en alguna solución para ello? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez
- No sé
- Depende del precio
- Otro:

10.1.6. Entrevistas de validación de prototipo

Las entrevistas fueron realizadas con un *mockup* para simular el prototipo mostrado en una tablet para ciertos perfiles de personas seleccionadas que podían interactuar y proporcionar un *feedback* muy relevante.

La parte central de estas entrevistas son una serie de preguntas, ahora muy concretas:

- Presentación: nos gustaría presentarte la siguiente *Landing Page* y este prototipo de aplicación móvil.
 1. ¿La idea te genera interés?
 2. ¿Qué funcionalidad te parece más útil de las presentadas?
 - Organización previa de las reuniones
 - Control de tiempo
 - Control de coste
 - Control de asistentes
 - Gestión de la agenda
 - Generación del acta y puntos de acción
 - Recoger *feedback* de los asistentes
 - Plantillas para la generación de reuniones tipo
 - Facilitar estadísticas
 - Compatibilidad con sistemas empresariales
 3. ¿Consideras que esta aplicación puede aportar mejoras efectivas en el funcionamiento del equipo? ¿Cuáles son los motivos?
 4. ¿Ves viable implantar ese software en tu entorno laboral? ¿Por qué?
 5. ¿Ves posible compatibilizar el uso de un software con el desarrollo de las reuniones?
 6. ¿Qué medio técnico te puede resultar más atractivo para trabajar con esta aplicación? (Móvil/Tablet/Ordenador) ¿Por qué?
 7. ¿Consideras que pueda ser rentable para la empresa?
 8. ¿Qué precio consideras razonable para esta aplicación?
 9. ¿Qué forma de pago te resultaría más cómoda? Pago mensual/anual/por usuario/compra de licencia...
 10. ¿Cuáles crees que pueden ser (a primera vista) los principales inconvenientes?
 11. Tras ver ahora esta solución, ¿estarías dispuesto tú o tu empresa en invertir en ella?

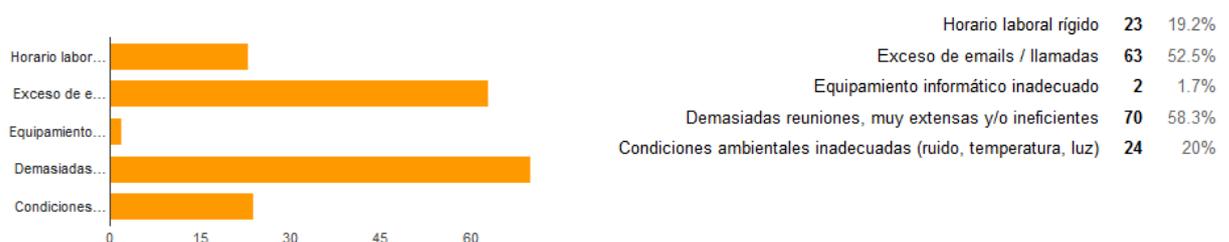
10.2. Resultados

A continuación describimos los resultados obtenidos en cada una de las fases de validación y prototipado del Proyecto, a partir de las métricas empleadas y anteriormente citadas.

10.2.1. Encuesta inicial para validar la existencia del problema

Las estadísticas de las encuestas realizadas clasificadas por el tipo de cuestión se resumen a continuación. Cabe destacar las preguntas claves donde se validaba el problema:

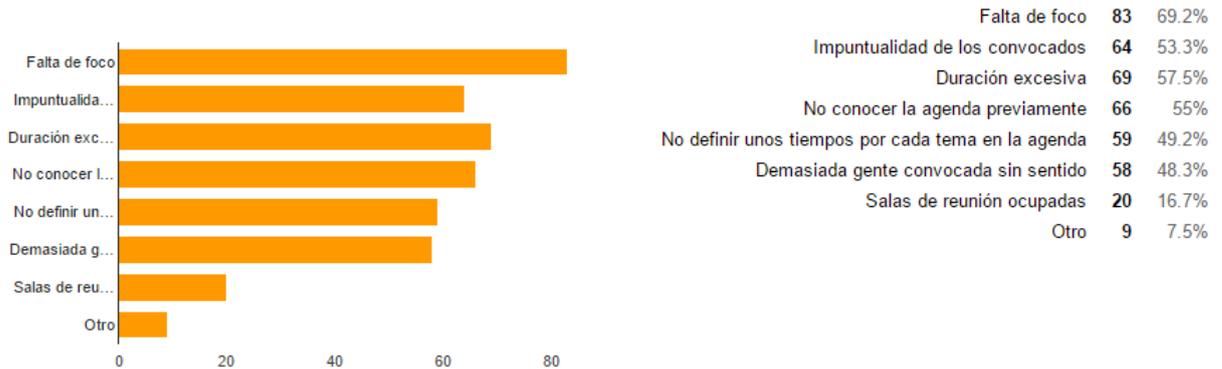
5. ¿Cuáles de las siguientes opciones merman tu productividad o la de tu equipo?



Reducción de tiempo y número de reuniones [6. ¿Cuáles de las siguientes mejoras incrementarían tu productividad o la de tu equipo?]

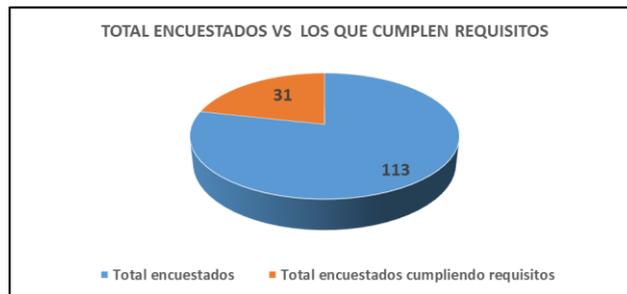


7. ¿A la hora de reunirte, qué crees que hace las sesiones menos productivas?



Adicionalmente, hemos realizado otros análisis en función de nuestros criterios de identificación de potenciales clientes, a partir de las métricas definidas.

- Total de encuestados en comparación con aquellos encuestados que cumplen el requerimiento de ser mando intermedio o directivo, pertenecer a una empresa con más de 50 empleados y tener personal a su cargo:



- Encuestados que cumpliendo el requerimiento de ser mando intermedio o directivo y pertenecer a una empresa con más de 50 empleados, identificaron las reuniones como uno de los principales problemas en la merma de la productividad (clientes potenciales):



- Clasificación de los clientes potenciales por sectores:



Como conclusión a partir de los resultados filtrados con los criterios expuestos, tenemos identificados un total de 23 potenciales clientes, pertenecientes en su mayoría al sector de IT y Banca.

10.2.2. Entrevistas de problema

Se han realizado un total de 6 entrevistas de problema en persona con diferentes perfiles todos ellos como mandos intermedios o directivos con posibilidades de gestionar presupuestos. 3 de ellos eran del sector banca, uno de ellos un alto directivo miembro del consejo de administración de un banco europeo, un manager de una empresa del sector alimentario, otro del sector energético, y el último del sector educativo.

Como resultado de las entrevistas, todos ellos validan la existencia del problema y detallan cómo lo sufren haciéndonos tener en cuenta más características. Sólo en el último caso, la necesidad no es tal como por estar haciéndose una gestión adecuada de las reuniones.

Se evidencia, por lo visto, que nuestra solución debe adaptarse y abordar las siguientes funcionalidades, de forma que pivotamos sobre ello y creamos una *Landing Page* que lo refleje:

MONITORIZACIÓN COMPLETA

1. Gestión del tiempo para incrementar la eficiencia de las reuniones.
2. Visibilidad de los costes repercutidos.
3. Control del cumplimiento de la agenda y mantenimiento del foco.
4. Seguimiento de la asistencia a las reuniones.
5. Generación de alarmas de tiempo y coste.
6. Generación de puntos de acción con fecha y responsable. Recordatorios conforme se acerque la fecha de consecución.

MÉTRICAS Y RESULTADOS

1. Estadísticas y datos históricos de las reuniones para su trazabilidad y predictibilidad futura.
2. Valoración cualitativa: recogida del *feedback* de los asistentes.
3. Categorización por tipos de reunión con la opción de plantillas.

4. Implicación activa en mejora de resultados mediante técnicas de gamificación.

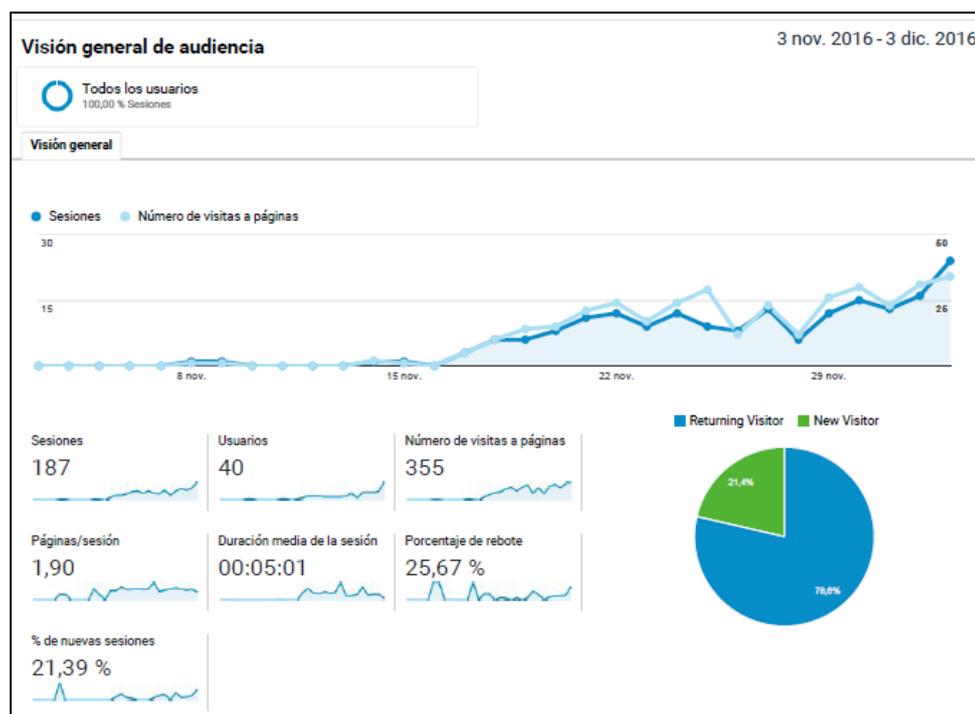
INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

1. Compatibilidad con sistemas corporativos para reuniones presenciales y/o remotas.
2. Facilitación de la organización previa de las reuniones con las herramientas ya existentes.
3. Gestión dinámica de logística asociada: reserva de salas y de recursos de soporte para su ejecución (proyector, pizarra electrónica, catering, etc.)

10.2.3. Experimentos

Landing Page

Con decenas de visitas diarias desde su publicación el pasado 27 de Noviembre, la página ha ido subiendo en los buscadores (aparece dentro de los 30 primeros resultados) y ha atraído la atención de los internautas consiguiendo 4 solicitudes de información hasta la fecha. Contando con la poca promoción inicial, esperamos que con el empuje de las redes sociales, la página sea cada vez más visitada por aquellos que busquen por los términos clave: lean meetings reuniones productividad eficiencia etc.



Redes Sociales

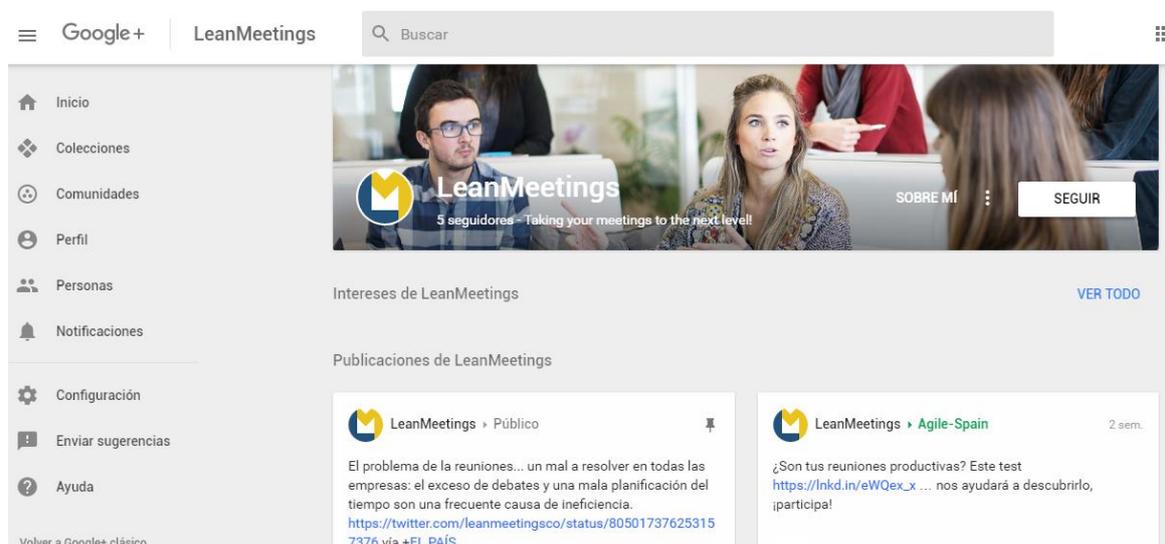
Twitter

Con más de 50 seguidores actualmente, con actividad diaria con publicaciones y *retuits*, podemos considerar que ahora se trata del perfil más activo de [LeanMeetings](#) en las redes sociales.



Google+

Siendo una red social menos activa, el perfil no ha conseguido todavía suficiente relevancia y necesitará de campañas concretas para posicionarse. Actualmente sirve para promocionar contenido publicado en Twitter y redireccionar hacia la página web.



[LinkedIn](#)

Siendo la red profesional de mayor importancia, hemos creado el perfil de empresa [LeanMeetings Co.](#), además de la del [CEO - Founder](#) de la empresa como profesional perteneciente a la compañía.

LinkedIn nos proporcionará, además de las típicas estadísticas, la posibilidad de escribir artículos vinculados a la marca-empresa para hacer llegar nuestra solución, compartir experiencias y consejos para optimizar las reuniones y crear comunidad.



The image shows a screenshot of the LinkedIn profile for LeanMeetings Co. The profile header includes the company logo (a stylized 'M' in blue and yellow), the company name 'LeanMeetings Co.', and the industry 'Computer Software' with '1-10 employees'. Below the header is a 'Home' tab and a large banner image. The banner image shows a person's hands writing on a document with a pen, with a laptop and a mouse visible in the background. The text 'LEAN MEETINGS' is overlaid in large white letters, and 'TAKING YOUR MEETINGS TO THE NEXT LEVEL' is written below it in smaller white letters. Below the banner, the profile description reads: 'LeanMeetings, taking your meetings to the next level!' and 'How productive are your meetings? Please, just try LeanMeetings solution: www.leanmeetings.co'. Underneath, the 'Specialties' section lists 'Productivity, Lean, Meetings, Eficiencia'. At the bottom, there are three columns of information: 'Website' with the URL 'http://leanmeetings.co', 'Industry' as 'Computer Software', and 'Type' as 'Self Owned'.

LeanMeetings Co.
Computer Software
1-10 employees

[Home](#)

LEAN MEETINGS
TAKING YOUR MEETINGS TO THE NEXT LEVEL

LeanMeetings, taking your meetings to the next level!

How productive are your meetings? Please, just try LeanMeetings solution: www.leanmeetings.co

Specialties
Productivity, Lean, Meetings, Eficiencia

Website
<http://leanmeetings.co>

Industry
Computer Software

Type
Self Owned



LeanMeetings Co.

2nd

CEO Founder en Lean Meetings

Madrid, Madrid, Spain | Information Technology and Services

Current LeanMeetings

Education Escuela de Organización Industrial

Connect

Send LeanMeetings InMail

5 connections

<https://es.linkedin.com/in/leanmeetingsco/en>

Background



Summary

How productive are you meetings? Please, just try LeanMeetings solution: www.leanmeetings.co

* Keywords: lean meetings efficient time cost results agenda attendants productive collaboration metrics monitor trazability focus objective follow-up history data processing intelligence predictivity quality feedback punctuality categorization implication improvement gamification compatibility corporative integration business system facilitation tools logistics management executive on-site remote videocalls calls resources booking projector whiteboard email action points time-box ceremonies control Atlassian Jira Confluence Microsoft Outlook Office365 Slack Agile Coach Scrum Master Facilitator Manager

Facebook

Siendo la red social más extendida, aunque no tenga un enfoque estrictamente profesional, no podíamos perder la oportunidad de estar presentes también en Facebook. Con un perfil muy simple, y siguiendo la misma iniciativa que en las otras redes, se ha utilizado para la promoción de la solución, proponiendo también *best practices* sobre las reuniones.

10.2.4. Entrevistas de solución

Se realizaron varias entrevistas de solución, en las que se ha enseñado la página web y unos *mockups* de unas posibles pantallas de la aplicación. Ante lo pobre del prototipado, la solución sólo se puede valorar de forma parcial recogiendo aun así un *feedback* muy valioso respecto a nuevas características confirmando algunas de las funcionalidades ya añadidas.

Tras hablar muy brevemente con otros compañeros sobre la solución fuera del segmento definido de directivos con decisión presupuestaria, se detecta un interés por otra parte del mercado que no se está teniendo en cuenta.

Observamos que enfocarnos solo en grandes empresas y directivos resulta un segmento excesivamente acotado, pero se evidencia la existencia de otro mercado potencial que podría extenderse a todos los profesionales que sufren el problema y que ejercen de facilitadores (o están muy comprometidos con optimizar las reuniones).

En base a esta información y como una forma de pivotaje, podríamos apuntar a 2 mercados con 2 soluciones un tanto diferenciadas:

1. Mandos intermedios (y superiores) de empresas medianas o grandes con suficiente capacidad presupuestaria.

Versión completa y adaptada a las necesidades de la empresa compatible con sus sistemas (Microsoft Office 365, Atlassian JIRA, SAP) con posibilidad de funcionar en aquellos dispositivos que sea necesario: Smartphones (Android, iPhone, Windows), Tablets (Android, iPad, Kindle), SmartTV (Samsung, LG), Surface (Windows), con o sin *renting*.

2. Cualquier profesional facilitador de reuniones: *Scrum Master*, *Agile Coach*, *Lean Facilitator*, organizadores de eventos

Versión reducida de aplicación móvil con monitorización del tiempo, coste y agenda según el tipo de reunión.

10.2.5. Encuesta de solución

La encuesta de solución surge tras la necesidad de contar con más información respecto a las métricas, valoramos validar el pivotaje anterior para poder ofrecer las 2 tipos de soluciones comentadas.

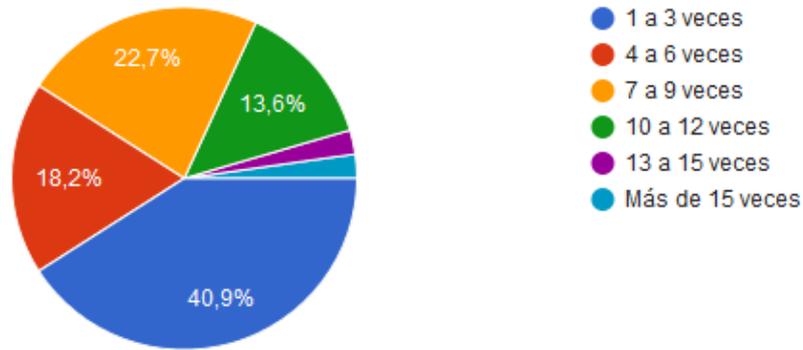
Habiendo distribuido la encuesta en diversos canales empresariales, hemos conseguido una muestra de encuestados relevante siendo la mitad de los mismos directivos y mandos intermedios (nuestro principal foco) de una gran variedad de sectores y donde más del 80% se encuentra trabajando en España (aunque hemos conseguido muestras de otros países europeos, pero también del continente americano y asiático).

De los resultados obtenidos en la encuesta podemos resaltar los siguientes:

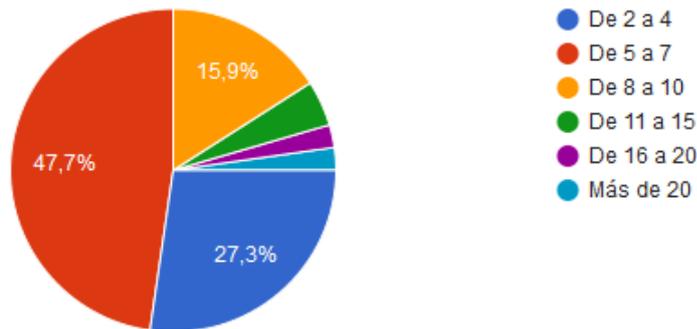
- Sólo el 9% dice que en sus reuniones todos los convocados son puntuales

- Sólo el 13% dice que sus reuniones nunca se alargan

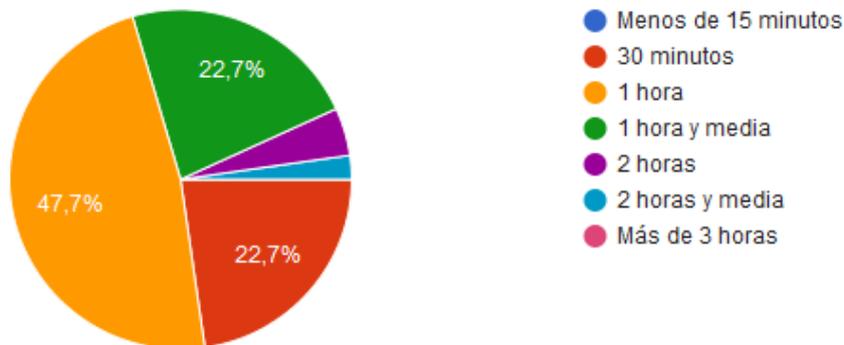
¿Cuántas veces por término medio te reúnes a la semana?



¿Cuántos participantes por término medio suele acudir a las reuniones?



¿Qué duración media tienen tus reuniones?



Por tanto, dadas las gráficas anteriores, contamos con estadísticas bastante significativas sobre las reuniones:

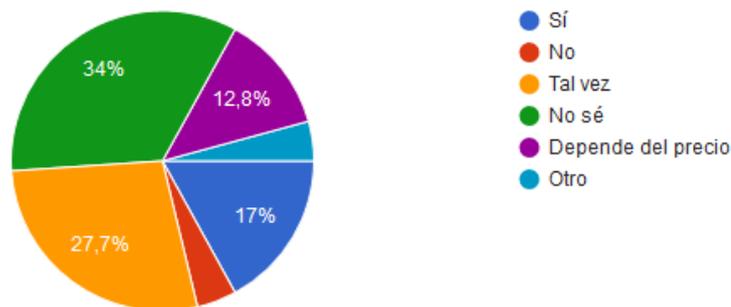
- Número de reuniones por semana: 5

- Número de convocados de media: 7
- Tiempo medio por reunión: 1 hora y media

Nuestra solución pretende acabar con esa ineficiencia, evidenciando el coste de las reuniones y concienciando a todos los implicados para que se valore la necesidad de las reuniones, y que su organización y consecución se optimice al máximo con el fin de conseguir un ahorro de costes y un aumento de la productividad de los empleados.

Por último, interesante también la pregunta sobre la predisposición a invertir en la solución, parece que parte de los encuestados le darían una oportunidad.

4.4- ¿Estarías dispuesto tú o tu empresa en invertir en alguna solución para ello?



10.2.6. Entrevista de validación del prototipo

Los resultados obtenidos en estas últimas entrevistas demuestran el interés por la solución, pero también cierto escepticismo acerca de su adopción y aceptación por una gran empresa y sus empleados. Al final conlleva un cambio de mentalidad más allá de un cambio de prácticas.

Muchos entrevistados coinciden en comentar que el buen resultado de una reunión no es cuantitativamente medible y que, como última instancia, habría que evitar las reuniones y ceñirse a las estrictamente necesarias. Pero para aquellas que son necesarias y útiles para el devenir del negocio, cualquier tiempo/coste supone realmente una inversión, y ha de tenerse igualmente en cuenta.

Esta visión pone de manifiesto nuestro objetivo principal que ha de quedar claro para nuestros usuarios: la herramienta proporciona la parte objetiva de la optimización de las reuniones mediante la monitorización y recogida de datos, facilitando métricas que permitan evidenciar puntos a mejorar para que se tomen, en consecuencia, las decisiones oportunas por parte de quien corresponda.